

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**

Isabele Oliveira de Almeida

**Influências do Pessoal de Linha de Frente na
Experiência de consumo: um Estudo a Partir do
Encontro de Serviços em um Restaurante
Gastronômico de Olinda, Pernambuco**

**Recife,
2013**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Influências do Pessoal de Linha de Frente na Experiência de consumo: um Estudo a Partir do Encontro de Serviços em um Restaurante Gastronômico de Olinda, Pernambuco

Nome do Autor: Isabele Oliveira de Almeida

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 17 de setembro de 2013.

Isabele Oliveira de Almeida

Isabele Oliveira de Almeida

**Influências do Pessoal de Linha de Frente na
Experiência de consumo: um Estudo a Partir do
Encontro de Serviços em um Restaurante
Gastronômico de Olinda, Pernambuco**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração Marketing de Serviços.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa.

Recife
2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A4471i Almeida, Isabel Oliveira de
Influências do Pessoal de Linha de Frente na Experiência de consumo:
um Estudo a Partir do Encontro de Serviços em um Restaurante
Gastronômico de Olinda, Pernambuco / Isabele Oliveira de Almeida. -
Recife: A Autora, 2013.
101 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Profa. Dra. Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA.
Administração, 2013.
Inclui bibliografia e apêndice.

1. Marketing de serviços. 2. Restaurantes – administração. 3.
Gastronomia - Pernambuco. 4. Serviços ao cliente. I. Barbosa, Maria de
Lourdes de Azevedo (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CCSA 2013 – 105)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Influências do Pessoal de Linha de Frente na Experiência de consumo: um Estudo a Partir do Encontro de Serviços em um Restaurante Gastronômico de Olinda, Pernambuco

Isabele Oliveira de Almeida

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de maio de
2012.

Banca Examinadora:

Profa. Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa, Doutora, UFPE
(Orientadora)

Profa. Michelle Helena Kovacs, Doutora, UFPE
(Examinador interno)

Profa. Carla Borba da Mota Silveira, Doutora, UFPE
(Examinador externo)

Dedico este trabalho a minha família e amigos mais chegados, por compreenderem a minha ausência e falta de tempo para assuntos que realmente importaram durante a minha dedicação a este desafio. Sem o amor e carinho de meus pais, Josias e Mirian, dos meus irmãos, Juli e Tiago eu jamais teria conseguido continuar. Então dedico a vocês esta prova de que, às vezes, algo que pareça ser impossível nós podemos realizar. Principalmente aquilo que nos possibilita fazer parte de um cenário dentro da história maior que a nossa. Ao grande Deus, que nos quer posicionados em lugar dentro da história d'Ele.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, ao meu Deus, que está comigo em todas as etapas dessa história que, na verdade, é dEle e não minha. A Ele toda a glória por esta etapa.

À minha orientadora e querida professora Lourdes, pela enorme paciência e por acreditar em mim quando algumas vezes nem eu mesma tinha certeza.

Aos meus amigos, que me deram suporte tanto emocional quanto espiritual para conseguir chegar até o fim do desafio. Em especial, à amiga Vivi, que foi instrumento de apoio e auxílio nas horas em que as dificuldades pareciam querer me derrubar. Nenhum momento deixou de acreditar que eu era capaz. Obrigada, amiga!

Aos meus colegas de trabalho do Centro de Hotelaria e Turismo do Senac, que me deram suporte durante minha ausência no período de tentativa de equilíbrio entre a gerência e o mestrado, em especial pelo apoio de Fernanda Carlos e Elizabete Sabóia, profissionais e amigas extraordinárias.

Ao Senac, empresa da qual sou funcionária, pela permissão e compreensão do meu engajamento num projeto de longo prazo com objetivo educacional.

Aos entrevistados, pela disponibilidade de tempo, que possibilitou respostas importantes para a conclusão do trabalho.

E ao restaurante gastronômico estudado, pela receptividade em permitir o meu acesso para o desenvolvimento da pesquisa.

A todos, muito obrigada!

Resumo

Os encontros de serviço têm se apresentado como oportunidade de interações sociais entre clientes e a organização. Nos restaurantes denominados gastronômicos, as dimensões sociais e ambientais que compõem a atmosfera de serviços proporcionam experiências de consumo que podem atrair ou afastar os consumidores. O objetivo geral deste trabalho foi compreender como o pessoal de contato – representado neste estudo essencialmente pelo garçom - pode interferir ou influenciar na maneira como o consumidor interpreta a sua experiência. Para isso, foram abordadas as perspectivas do marketing experiencial, encontro de serviços e teoria dramaturgica, analisados a partir da interação entre funcionário de linha de frente e o cliente.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso em um restaurante considerado gastronômico, localizado na Cidade de Olinda-PE. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, observação direta e entrevistas episódicas semiestruturadas, aplicando uma análise interpretativa fenomenológica a partir dos depoimentos dos entrevistados. Um total de vinte e quatro clientes do restaurante selecionado foi entrevistado após o serviço do jantar. As análises dos resultados apresentaram que, no caso estudado, o garçom pouco interfere na experiência de consumo do cliente e que esse fenômeno está relacionado à diminuição da interação entre o cliente e esse profissional, provocada pela mudança dos rituais de serviço que acompanha o processo de evolução da cozinha. As limitações encontradas pela metodologia do trabalho adotada restringem a generalização dos achados.

Palavras-chave: Encontro de serviços. Marketing. Experiência. Restaurante. Garçom.

Abstract

The service encounter has been presented as an opportunity for social interactions between customers and organization. In gourmet restaurants, the social and physical dimensions that make up the atmosphere of services provide consumer experiences that can affect consumer's evaluation. The aim of this study was to understand how personal contact - in this study represented essentially by the waiter - can interfere with or influence how the consumer interprets his experience. For this, we have discussed the prospects of experiential marketing, meeting services and dramaturgical theory, analyzed from the interaction between front-line staff and customer perspective. This is a qualitative research developed through a case study considered a gastronomic restaurant located in the city of Olinda - PE. The research was built with literature analyses, direct observation and semi-structured episodic interviews applying an interpretative phenomenological analysis in the discourse of the interviewees. A total of twenty-four selected restaurant customers were interviewed after the dinner service. The analysis results showed that, in the case studied, the waiter had little interference in the consumption experience of the customer and that this phenomenon is related to decreased interaction between the clients caused by the change of the rituals of service that accompanies the process of culinary evolution. The limitations found by the method of work adopted restrict the generalization of the findings.

Keywords: Service encounter. Experiential marketing. Restaurant. Waiter.

Lista de Quadros

Quadro 1- Perfil dos entrevistados	71
Quadro 2- Razões da visita	73
Quadro 3- Sequência geral de serviço no restaurante	78

Lista de figuras

Figura 1- Experiência de consumo	27
Figura 2- Sistema de oferta da experiência de consumo em restaurante gastronômico	30
Figura 3- Modelo da experiência de consumo em restaurante	31
Figura 4- Modelo das dimensões do encontro de serviço, performance do provedor de satisfação	34
Figura 5- Dimensões da dramaturgia para o marketing de serviços	37
Figura 6- Evolução histórica da gastronomia influenciando a cozinha, os serviços de restaurante e a experiência do consumidor	45
Figura 7- Coletânea de imagens do ambiente restaurante gastronômico de Olinda PE	51
Figura 8- Desenho metodológico da pesquisa	53
Figura 9- Passos para a coleta e tratamento dos dados	60
Figura 10- Garçons observando o salão onde o serviço acontece	70
Figura 11- Serviço e consumo de alimentos e bebidas em restaurantes gastronômicos	81

Sumário

1 Introdução	13
1.1 Apresentação do problema de pesquisa	14
1.2 Justificativa da escolha do tema	18
1.3 Perguntas de pesquisa	23
1.3.1 Pergunta central	23
1.3.2 Perguntas secundárias	23
2 Referencial teórico	24
2.1 Experiência de consumo em serviços	24
2.1.1 Experiências ordinárias e extraordinárias	26
2.1.2 Experiência em restaurantes	28
2.2 Encontro de serviços	33
2.2.1 Encontro de serviços e a teoria dos papéis	37
2.3 Pessoal de linha de frente	39
2.3.1 Funcionário de linha de frente em encontros de serviços	40
2.3.2 A evolução do papel do garçom no encontro de serviços em restaurantes gastronômicos	42
3 Metodologia do estudo	47
3.1 Delineamento da pesquisa	47
3.2 Seleção do caso	42
3.2.1 Caracterização do caso estudado	50
3.3 Desenho metodológico da pesquisa	52
3.4 Procedimentos de coleta de dados	54
3.4.1 Entrevistas episódicas	54
3.4.2 Observação direta	56
3.4.3 Dados secundários	57
3.5 Análise dos dados	58
3.4 Critérios de qualidade da pesquisa	61
4 Apresentação e análise dos resultados	63
4.1 Análise dos resultados da observação direta	63
4.1.1 Elementos que contribuem para a formação da experiência total gastronômica do consumidor	64
4.1.2 Aspectos do atendimento que contribuem para a formação de uma experiência gastronômica do consumidor	66
4.1.3 Interação garçom-cliente no encontro de serviço de restaurante gastronômico	67
4.1.4 Aspectos do comportamento do garçom no serviço à mesa e a experiência de consumo	69
4.2 Análise dos dados das entrevistas	70
4.2.1 Caracterização dos entrevistados	71
4.2.2 Elementos percebidos pelo cliente que contribuem para a formação de uma experiência gastronômica	72
4.2.3 Elementos relacionados ao atendimento que contribuem para a formação de uma experiência gastronômica	75

4.2.4 A interação garçom-cliente no encontro de serviço de restaurante gastronômico	77
4.2.5 Comportamentos do atendente no serviço à mesa e a experiência do cliente	83
5 Considerações finais	87
5.1 Conclusões	87
5.2 Limitações, contribuições e sugestões	91
5.1.1 Limitações da dissertação	91
5.3 Contribuições	92
5.4 Sugestões	92
Referências	94
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com clientes do restaurante	100
APÊNDICE B – Roteiro de observação direta	101

1 Introdução

Uma nova lógica de estudo do marketing vem sendo utilizada como ferramenta de compreensão do comportamento do consumidor e tem sido amplamente utilizada nas organizações que buscam ofertar não apenas serviços, mas vivências e experiências extraordinárias ao consumidor. Trata-se da concepção de que indivíduos buscam momentos inesquecíveis e experiências memoráveis que despertem sensações e reações cognitivas, afetivas e comportamentais do consumidor. Dentre as empresas de serviços, os restaurantes, principalmente os denominados gastronômicos, se destacam por possuírem um tipo de atividade complexa com características propícias ao envolvimento do consumidor sendo possível proporcionar tais experiências. Nesse contexto, a necessidade de alimentação já não é a principal razão que leva o consumidor a realizar refeições fora de casa, mas também a necessidade de vivenciar experiências durante o consumo.

Assim sendo, dentre os fatores que influenciam a decisão de compra, à medida que se complementam na formação da experiência de consumo nos restaurantes gastronômicos, estão incluídos o ambiente e a decoração, a imagem de um chefe de cozinha renomado, os produtos a serem servidos e o encontro de serviço. No entanto, esta pesquisa teve como ideia central o encontro de serviço que acontece entre cliente e pessoal de contato. No restaurante, o pessoal de linha de frente, mais especificamente o garçom, pode desempenhar papel importante na simbologia que o encontro de serviços desempenha na experiência.

Desta forma, utilizando como suporte teórico o marketing experiencial, teoria dramatúrgica e compreensão da funcionalidade atual do profissional garçom, este estudo buscou aprofundar conhecimentos relativos à experiência de consumo do cliente a partir dos encontros de serviços em um restaurante. E sendo a experiência de consumo uma avaliação única e atribuída pelo indivíduo, procurou-se compreender como o pessoal de contato – representado neste estudo essencialmente pelo garçom – pode interferir ou influenciar a maneira como o consumidor interpreta a sua experiência.

Sendo assim, o comportamento e atuação do garçom, bem como o envolvimento do consumidor durante a interação com este atendente, podem influenciar a escolha do consumidor de restaurante, à medida que compõem a experiência de consumo e que podem

proporcionar desde sensações multissensoriais a recordações memoráveis. Assim, este estudo buscou um melhor entendimento sobre como as influências do pessoal de linha de frente podem exercer na experiência de consumo do cliente a partir dos encontros de serviço em restaurantes considerados gastronômicos.

Para apresentação do tema proposto neste trabalho, o presente estudo está estruturado da seguinte forma: a) **Introdução**, onde é feita descrição inicial sobre o estudo de caso, bem como a apresentação do problema de pesquisa, a justificativa da escolha do tema e as perguntas de pesquisa; b) **Referencial Teórico**, que expõe a base dos estudos e teorias que amparam o desenvolvimento da pesquisa c) **Metodologia**, onde serão apresentados os métodos utilizados para realização da pesquisa; d) a **Análise dos dados** resultantes da pesquisa; e) e as **Conclusões e Sugestões** provenientes do estudo.

1.2 Apresentação do problema de pesquisa

O setor de serviços vem passando por modificações que se baseiam, principalmente, no aumento da concorrência e na evolução no processo de decisão de compra dos consumidores. Nesse sentido, as empresas de serviço têm sido levadas a repensar as maneiras de vender, de se relacionar e de compreender o comportamento de seus clientes. Assim, gestores de organizações de serviço, seguindo a evolução do setor, buscam novas formas de atrair, estimular a comprar e manter o cliente em uma relação durável (FILSER, 2003; SABOL; SIRDESHMUKH; SINGH, 2002), garantindo diferencial competitivo.

Considerando-se que os padrões de percepção do consumidor também estão em constante mudança, criar diferenciais para a oferta é algo essencial e necessita, cada vez mais, de soluções provenientes do marketing. Nesse contexto, pode-se destacar que o encontro de serviço é determinante para a avaliação de uma relação de compra pelo consumidor e o pessoal de linha de frente exerce papel fundamental no processo de interpretação do consumidor sobre a experiência de consumo vivida (ANDERSSON; MOSSBERG, 2004; GUSTAFSSON et al., 2006; PRATTEN, 2003; MATTLA, 2001; LUNDBERG; MOSSBERG, 2008).

A relação entre o que é ofertado e a percepção e comportamento do consumidor leva à necessidade de compreender melhor como acontece a experiência de compra, que se apresenta, algumas vezes, como parte de uma rotina e, em outras oportunidades, fora do comum ou como extraordinária (CARU; COVA, 2003; ARNOULD; PRICE, 1993). Para

alguns dos estudiosos e pesquisadores do marketing, as empresas deixaram de vender produtos e serviços aos seus clientes e passaram a oferecer experiências de consumo (PINE; GILMORE, 1998; SCHMITT; SIMONSON, 2000).

A experiência de compra envolve o consumidor quando proporciona a utilização de todos os seus sentidos (SCHMITT, 1999) por meio da encenação da atividade, dos elementos físicos e das interações sociais (GUPTA; VAJIC, 2000). O envolvimento do consumidor com os momentos de interação com a atividade produz emoção, que é um aspecto característico desse tipo de experiência. Assim, a experiência é essencialmente uma ocorrência individual, com uma significativa importância emocional, que surge da interação com um estímulo gerado por um produto ou serviço consumido (ADDIS; HOLBROOK, 2001). De acordo com a interpretação do cliente, uma experiência pode ser considerada memorável (PINE; GILMORE, 1999) ou extraordinária (CARU; COVA, 2003; LA SALLE; BRITTON, 2003; ARNOULD; PRICE, 1993). A experiência extraordinária pode envolver o indivíduo emocional, física, intelectual ou mesmo espiritualmente (PINE; GILMORE, 1998), sendo também caracterizada por conter um alto nível de intensidade emocional, identificada como um evento fora do comum (CARU; COVA, 2003; ARNOULD; PRICE, 1993) e, por esta razão, pode estar relacionada às experiências de serviços que envolvam sentimentos hedônicos como os que estão presentes nas atividades do lazer.

Dentre as empresas de serviços de entretenimento e lazer que são capazes de oferecer experiências diferenciadas, estão incluídos os restaurantes, que se classificam em vários tipos, dentre os quais os gastronômicos ou *gourmets* (LEWIS, 1981), que são aqueles que oferecem cardápios e serviços com preços mais elevados, em função de ambiente mais requintado e serviço mais elaborado (WALKER; LUNDBERG, 2003). Este tipo de restaurante pode ser visto como palco para experiências extraordinárias de consumo, já que sua dinâmica apresenta elementos não habituais do serviço, além de seu consumo e apreciação dependerem do orçamento e conhecimento do consumidor (BAYET-ROBERT; GIRARD, 2009).

Além de serem reconhecidos por oferecer uma refeição mais cara, os restaurantes gastronômicos oferecem uma experiência complexa em sua composição (AUTY, 1992; WOOD, 1994; SCHMITT; SIMONSON, 2000; JOHNS; KIVELA, 2001; HANEFORS; MOSSBERG, 2003; BARROS, 2004; ANDERSSON; MOSSBERG, 2004; HANSEN, JANSEN; GUSTAFSSON, 2005), pois o ato de “fazer uma refeição em restaurante” envolve o consumo de produtos (alimentos e as bebidas), o que exige todo um ritual quanto a sua entrega, podendo englobar um serviço mais detalhado, para complementar a forma como as iguarias são preparadas e como chegam até a mesa do comensal. Assim sendo, no caso dos

restaurantes gastronômicos, a forma como o serviço é prestado pode influenciar o consumidor a interpretar a sua refeição como tendo um significado muito mais amplo do que a simples nutrição.

Nesse sentido, quando um cliente compra um serviço, como um jantar em um restaurante, por exemplo, ele cria expectativas que podem ser confirmadas ou não, dependendo das situações vivenciadas durante o processo de entrega do serviço. Essas situações, que podem afetar o julgamento ou avaliação por parte do cliente, geralmente acontecem no momento em que o serviço é prestado por um funcionário (DURÃO; MENDOÇA; BARBOSA, 2006). Segundo estes autores, as atitudes, os gestos, e o uso de palavras por um garçom podem influenciar nas avaliações do consumidor a partir das expectativas anteriormente criadas. Ou seja, o comportamento do atendente, durante os encontros de serviço, pode interferir na avaliação geral dos clientes e, conseqüentemente, na formação das suas emoções e experiências nos ambientes de serviços.

Os clientes percebem e analisam os serviços a partir dos aspectos que podem ser observados e que estejam relacionados ao ambiente, ao processo e as pessoas. A experiência de serviço ocorre quando um consumidor tem alguma sensação ou aquisição de conhecimento que resulta da interação com diferentes elementos de um contexto criado por um provedor de serviços. A experiência pode criar uma reação emocional nos clientes e as pessoas que executam os serviços são essenciais neste processo, requerendo dos gestores o planejamento sobre o tipo de sensação que desejam gerar ou resgatar por meio do serviço oferecido pelo pessoal de contato (GUPTA; VAJIC, 1999).

Nas organizações de serviços, além dos aspectos físicos, a dimensão social possui um papel de grande relevância, pois o consumidor julga a aparência do espaço físico e do pessoal de contato na ausência de elementos tangíveis (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

Assim, mesmo que a experiência de consumo seja estimulada por um composto de elementos que vão se relacionar, criando uma atmosfera, as interações sociais e o ambiente parecem ter destaque em estudos anteriores como aspectos fortemente percebidos pelos clientes durante a experiência de consumo em restaurantes (ANDERSSON; MOSSBERG, 2004; GUSTAFSSON et al., 2006; PRATTEN, 2003; MATTILA, 2001; LUNDBERG; MOSSBERG, 2008). O pessoal de linha de frente está presente nas interações sociais para a execução das funções essenciais da entrega dos serviços e por isso pode interferir diretamente na percepção e na experiência vivenciada pelo cliente durante uma visita a um restaurante.

Corroborando estas afirmações, Nguyen e Leblanc (2002) apontam que o pessoal de contato e o ambiente físico são considerados os dois elementos que determinam o sucesso do processo de entrega de serviço e, ainda, podem atrair determinados grupos, ajudando a definir a imagem da empresa, considerando a imagem como o resultado de um processo agregado pelo qual o público compara e contrasta os vários atributos da organização. Nesse sentido, o pessoal de contato pode ser compreendido como parte social integrante e imprescindível para o encontro que acontece no ambiente de serviços.

O encontro de serviço nasce da interação e co-criação do serviço entre o atendente e o consumidor com cada um desempenhando seu papel (CZEPIEL; SOLOMON; SUPRENTANT; GUTMAN, 1985). No restaurante, o atendente/garçom ocupa prioritariamente lugar essencial na prestação do serviço, desenvolvendo uma interdependência com o cliente, sendo este também participante ativo do processo (ARNOULD; PRICE, 1993; PRATTEN, 2003). Assim, o sucesso do restaurante, pode depender da satisfação do consumidor, que neste caso, está relacionada à vivência de uma experiência completa, positiva e memorável que, por sua vez, será resultado da interpretação geral dos vários elementos envolvidos no ato de se comer fora de casa e não como o resultado de apenas um ou dois fatores isolados (PRATTEN, 2003).

Diante da importância do pessoal de contato nos encontros de serviço, torna-se necessário compreender o papel dos funcionários de linha de frente na busca por fazer de seu ponto de venda um lugar de produção de experiência extraordinária (BARBOSA, 2005). E de forma mais específica, nos restaurantes, os funcionários de linha de frente como os garçons, que são parte integrante da entrega do serviço, podem influenciar na experiência de consumo (ANDERSSON; MOSSBERG, 2004; GUSTAFSSON et al., 2006; PRATTEN, 2003; MATTILA, 2001; LUNDBERG; MOSSBERG, 2008). Assim, sendo o garçom o profissional responsável pela maior parte do contato com os clientes durante o encontro de serviço, será foco principal do presente estudo a investigação sobre a interação entre este e o comensal.

Para isso, este estudo buscou compreender, de forma detalhada, como acontece o contato entre o garçom e o comensal, bem como as etapas nas quais as interações acontecem durante o processo de entrega de serviços a partir do restaurante estudado. De acordo com Schmitt (2004), as possibilidades de interferência do atendente na experiência podem depender das interfaces de contato entre a organização e o cliente, ou seja, das oportunidades de interação entre as duas partes. No restaurante, a quantidade e a duração das oportunidades em que o garçom interage com o cliente podem depender do roteiro de atividades que o estabelecimento possui. O ritual de procedimentos característico do serviço do restaurante

gastronômico e os papéis de atuação que envolvem o cenário, cliente e garçom, tem sofrido alterações, à medida que se adaptam à evolução da gastronomia no mundo (SPANG, 2003; RAO; MONIN; DURAND, 2003). Conhecer e desempenhar os papéis no roteiro determinado para a interação entre prestador de serviço e o cliente pode determinar a eficiência e sucesso na entrega de serviço (CZEPIEL, 1990).

No restaurante, os garçons e comensais desempenham papéis quando na entrega do serviço à mesa, cercados por atmosfera que poderá ter impacto na simbologia daquele momento na experiência vivida pelo cliente (GARDNER; WOOD, 1991). Os roteiros e papéis dos atores no serviço de restaurante podem ter mudado em função de novos processos e novas técnicas institucionalizadas na cozinha nas últimas décadas (RAO; MONIN; DURAND, 2003; MAZZA et al., 2007). Mudanças no processo serviço nos restaurantes gastronômicos foram influenciadas pela evolução histórica da gastronomia e pelas novas concepções da cozinha quanto ao formato que as preparações passaram a ser elaboradas, apresentadas e servidas aos comensais. Assim, de certa forma, essa evolução histórica da cozinha (SPANG, 2003), pode ter alterado os processos de como e quando as interações entre o garçom e o cliente acontecem (RAO; MONIN; DURAND, 2003; MAZZA et al., 2007) durante o encontro de serviço no restaurante.

Dentro desse contexto, a questão central de pesquisa que norteou este estudo foi: **Como o pessoal de linha de frente, representado pela figura do garçom, influencia a experiência do consumidor durante o encontro de serviço em um restaurante gastronômico?**

1.2 Justificativa para a escolha do tema

Compreender a experiência de consumo na atualidade é uma competência indispensável para que empresas de serviço estabeleçam relacionamentos comerciais bem-sucedidos. Assim, as organizações passam a incorporar o serviço para além de uma concepção funcionalista e procuram adotar a prática comercial a partir da perspectiva da experiência memorável (PINE; GILMORE, 1998; CARU; COVA, 2003), envolvendo o consumidor por meio de emoções e sensações fora do comum, que buscam satisfazer os seus desejos mais subjetivos (PINE; GILMORE, 1998; SCHMITT; SIMONSON, 2000; HETZEL, 2002).

Considerando que o pessoal de contato, como parte do ambiente social, constitui um dos elementos que influencia a entrega do serviço e a experiência de consumo (SCHMITT,

1999; SCHMITT, 2004; HETZEL, 2002; CARU; COVA, 2003; LA SALLE; BRITTON, 2003; GENTILLE; SPILLER; NOCI, 2007; VERHOEF et al., 2009), buscou-se com esta pesquisa uma compreensão mais aprofundada sobre esse fenômeno na realidade dos restaurantes gastronômicos.

O estudo do comportamento do consumidor em empresas de serviços de alimentação pode ser considerado um tema bastante significativo para a pesquisa científica, seja porque o ato de se alimentar fora de casa está muito presente da vida cotidiana dos consumidores na atualidade (FERNÁNDEZ, 2004) ou pelo fato de comer fora do lar ter ganhado, nos dias de hoje, uma dimensão que vai além da necessidade das pessoas alimentarem o corpo, mas considerando-se que existem também alimentos para o espírito.

Na maioria das sociedades não se come apenas para viver. O ato de fazer uma refeição possui seus próprios significados: transforma indivíduos em sociedade, muda personalidades, funciona como um ritual, e declara identidade e sentimentos (VERCELLONI, L; MARCHESI, G, 2010; FERNÁNDEZ, 2004; MARTENS; WARDE; 2000). Dentre os serviços, o setor de alimentação fora do lar tem se consolidado como uma das principais atividades econômicas de vários países. No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Associação Brasileira da Indústria de Alimentação (ABIA), em 1998 a porcentagem gasta com alimentação fora do lar era de 22,5%, em 2009 já representava 28,9%, e em 2010 representou 31%.

Corroborando com os dados apresentados, a Revista Exame informa que desde 2004 o número de restaurantes e lanchonetes vem crescendo, em média, 9% e os estabelecimentos movimentam a economia, hoje, em 87% a mais do que há cinco anos. Em 2010, o mercado de serviços da alimentação movimentou cerca de R\$ 180 bilhões e para os próximos dez anos estima-se que os brasileiros passarão a fazer não só uma, mas duas alimentações fora do lar, o que fará com que o número de refeições fora de casa remeta de 57 milhões para 80 milhões por dia. De acordo com o IBGE, o número de restaurantes no Brasil cresceu de 320.000 em 2004 para 350.000 em 2008. O cenário gastronômico brasileiro tem se modificado bastante e pode ser resultado, principalmente, da reestruturação econômica dos últimos anos. Cada vez mais as pessoas comem fora de casa e buscam experiências diferenciadas por meio da alimentação como momento de lazer.

Nesse sentido, este estudo se justifica tanto pelas possíveis contribuições científico-acadêmicas, quanto pela possibilidade de ampliação do conhecimento e aplicação dos achados de forma prática na gestão das organizações.

No campo científico, os estudos na área da experiência de consumo têm se desenvolvido e sua teoria vem sendo incorporada às práticas administrativas no campo do marketing. Holbrook e Hirschman (1982) foram os primeiros autores a tratar do conceito de experiência nos estudos de comportamento do consumidor. Quase vinte anos depois este conceito se tornou um elemento-chave na compreensão das relações de consumo (ADDIS; HOLBROOK, 2001), bem como para uma nova perspectiva de estudo da economia (PINE; GILMORE, 1999; GUPTA; VAJIC, 2000) e do marketing (SCHMITT, 1999; LASALLE; BRITTON, 2003; CARU; COVA, 2003).

No mercado atual, consumidores buscam não apenas produtos e serviços, mas, principalmente, experiências hedônicas e inesquecíveis durante o processo de compra (PINE; GILMORE, 1998; SCHMITT; SIMONSON, 2000). Assim, organizações de serviço atentam para a necessidade de gerir o ambiente e a atmosfera de maneira favorável para a formação da experiência de consumo (SCHMITT, 2000) fora do comum (CARU; COVA, 2003), que proporcione envolvimento, sensações e emoções às experiências vivenciadas.

Nas organizações de serviços, além dos aspectos físicos, as interações e o contexto social são parte essencial na experiência de consumo (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990; SCHMITT, 1999), já que é por meio das interações humanas que a maioria dos processos de entrega do serviço acontece (HOFFMAN; BATESON, 2009; ZEITHAML; BERRY, 1988). Assim, o pessoal de contato tem sido pesquisado e é referenciado como elemento-chave no contexto do encontro de serviço em uma organização (HOFFMAN; BATESON, 2009; NGUYEN; LEBLANC, 2002; HINKIN, T. 1998; ZEITHAML; BERRY, 1988). Considerando que interação social entre funcionário de linha de frente e o cliente torna-se elemento central na percepção do serviço e da experiência como um todo (GROVE; FISK, 1996), na perspectiva das organizações, aperfeiçoar este processo passa a ser necessário e bastante oportuno.

Nesse sentido, a perspectiva dramatúrgica (LOVELOCK, 1982; BERRY et al, 1985; GROVE; FISK, 1989, GRONROOS (1985) pode facilitar a análise a partir do momento que posiciona a compreensão do processo da entrega de serviços assim como em um teatro, estabelecendo interações, possibilitando que os prestadores de serviço, assim como atores, definam seus roteiros e papéis que precisam desempenhar durante todo o encontro de serviço, comunicando, assim, a imagem e objetivos da empresa. Dessa maneira, como na gestão de um espetáculo (LOVELOCK, 1982; BERRY et al, 1985; GRONROOS, 1985; GROVE; FISK, 1989), também é possível o gerenciamento da experiência durante a entrega de serviço. Organizações devem buscar otimização da performance dos atores envolvidos tornando o

cenário ou *servicescape* (BITNER, 1992) mais eficiente no sentido de envolver na trama, da melhor forma, o expectador, que é o protagonista: o consumidor.

No contexto do restaurante, de forma geral, o pessoal de contato tem sido evidenciado como fundamental para a experiência do consumidor (ANDERSSON; MOSSBERG, 2004; GUSTAFSSON et al., 2006; PRATTEN, 2003; MATTILA, 2001; LUNDBERG; MOSSBERG, 2008). A importância de se estudar o pessoal de linha de frente, no caso dos restaurantes, é evidenciada devido à complexidade do serviço oferecido por este tipo de estabelecimento em razão das inúmeras possibilidades de interação com o cliente durante o encontro de serviço (ANDERSSON; MOSSBERG, 2004; GUSTAFSSON et al., 2006; PRATTEN, 2003; MATTILA, 2001; LUNDBERG; MOSSBERG, 2008). Nesse sentido, o garçom pode ser considerado indispensável no processo de entrega de serviço e com isso essencial na construção da experiência. Assim, o presente trabalho justifica-se pela possibilidade de se aprofundar o conhecimento sobre o comportamento dos atendentes do serviço e com isso oportunizar uma melhor gestão da experiência de consumo a partir do encontro de serviços.

Este estudo baseia-se na tentativa de compreender melhor o comportamento dos funcionários de linha de frente do restaurante, considerando que a gestão de pessoas que desempenham suas funções nos ambientes de serviços pode causar influência nas percepções do consumidor durante o encontro de serviço. As análises contidas neste estudo poderão trazer informações científicas complementares aos estudos do marketing experiencial e comportamento do consumidor.

Outro ponto que fortalece o porquê da realização deste trabalho está na carência de estudos empíricos e teóricos relacionando o comportamento do garçom e a experiência de consumo, apesar de o desempenho deste funcionário, muitas vezes, refletir diretamente no sucesso e aumento das vendas de um estabelecimento (BOWEN; MORRIS, 1995). No Brasil, pesquisas que abordem o pessoal de linha de frente em restaurante, mais especificamente o garçom no encontro de serviços, ainda são muito iniciais.

Já do ponto de vista das contribuições do trabalho para a prática gerencial, os resultados da pesquisa podem ser relevantes para os diferentes atores envolvidos. Em primeiro lugar, para a sociedade como um todo, a partir do momento em que os serviços de restaurantes vêm sendo cada vez mais utilizados e um maior conhecimento da relação garçom-cliente pode contribuir para o desenvolvimento de soluções que atendam de forma mais adequada às necessidades dos consumidores.

Para os restaurantes, a importância está em oferecer melhor compreensão sobre o comportamento do garçom na formação da experiência do cliente, além da identificação de características desejáveis nestes profissionais e em sua forma de atendimento, o que contribuirá no processo de recrutamento, seleção, treinamento e, conseqüentemente, no processo de gestão da experiência do cliente. Os achados da pesquisa poderão ter seu valor oferecendo elementos que poderão subsidiar os gestores quanto à compreensão das relações sociais necessárias durante a experiência de consumo, em função do tipo de consumidor, ambiente e do pessoal de linha de frente. Assim, o pessoal de atendimento e seus gerentes poderão saber que competências e comportamentos pessoais têm maior relação com o desempenho de suas atividades e buscar desenvolvimento e adequação técnica e profissional.

Por fim, os achados do estudo, de uma forma mais prática e aplicável, também podem ser considerados interessantes para o desenvolvimento da categoria profissional dos garçons, sejam os próprios atendentes ou organizações de ensino da profissão, pois ajudará a conhecer e compreender sobre as principais necessidades e desejos dos consumidores, bem como entender sobre o seu papel durante o processo de atendimento, em aspectos que podem ir além das competências técnicas na formação da experiência do consumidor. Assim, competências e comportamentos poderão ser identificados como aspectos que podem agregar valor à profissão atendendo às expectativas e características do consumidor de restaurante na atualidade.

Diante do exposto, a justificativa para o desenvolvimento deste estudo se define pela importância dada pela literatura ao papel do funcionário de linha de frente na interação com o cliente, considerando suas atividades como elemento essencial para a impressão do cliente durante a entrega de serviço que afetará a experiência de consumo, além de ser um diferencial competitivo no mercado (GRONROOS, 1993; WALKER, 1995; BATESON;HOFFMAN, 2001).

Nesse sentido, foram desenvolvidas algumas perguntas de pesquisas que orientaram a condução do presente estudo, as quais são descritas no item seguinte.

1.3 Perguntas de pesquisa

As perguntas que nortearam esta pesquisa buscam a compreensão sobre como o pessoal de contato, durante o encontro de serviço, afeta a experiência do consumidor em restaurantes gastronômicos.

No estudo qualitativo, faz-se necessária a proposição de uma questão central que declara a pergunta a ser examinada no estudo de uma forma mais geral. Esta é seguida por algumas questões secundárias que vão estreitar o foco do estudo, deixando ainda aberto o questionamento (CRESWELL, 2007), conforme descrito a seguir:

1.3.1 Pergunta central

Como o pessoal de linha de frente, representado pela figura do garçom, influencia a experiência do consumidor durante o encontro de serviços em um restaurante do tipo gastronômico?

1.3.2 Perguntas secundárias

Com o objetivo de responder a pergunta central da pesquisa, algumas perguntas secundárias foram propostas:

- Quais os elementos percebidos pelos clientes que podem contribuir para a formação da experiência gastronômica?
- Quais os elementos relacionados diretamente ao atendimento que são identificados pelos clientes e que contribuem para a formação de uma experiência gastronômica?
- Como acontece a interação garçom-cliente no encontro de serviço de um restaurante gastronômico?
- De que forma os comportamentos do atendente no serviço à mesa podem afetar a experiência do cliente?

Apresentadas as perguntas de pesquisa, que foram diretoras deste estudo, o próximo tópico apresenta a fundamentação teórica que embasou o desenvolvimento da pesquisa.

2 Referencial Teórico

Neste tópico são apresentados os principais conceitos teóricos que deram embasamento para o desenvolvimento desta pesquisa. Dentre os construtos abordados adotaram-se as principais bases teóricas relacionadas à experiência de consumo em serviços; ao encontro de serviços; e pessoal de contato, conforme apresentado a seguir.

2.1 Experiência de consumo

Até a década de setenta, as experiências de consumo eram estudadas apenas sob o ponto de vista instrumental, porém estes aspectos já não mais explicavam, com propriedade, a variação que veio ocorrendo no comportamento de consumo ao longo do tempo.

O marketing tradicional se baseava fundamentalmente na decisão de compra de uma forma mais objetiva, com uma avaliação direta do consumidor entre pontos positivos e negativos sobre o produto ou serviço e, por esta razão, já não refletia a complexidade do ser consumidor (CARÚ; COVA, 2003).

Para tentar sanar esta deficiência, a partir da década de oitenta, surge na literatura de marketing o conceito de consumo hedônico (HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982) como sendo a faceta do comportamento do consumidor relativa aos aspectos multissensoriais, fantasiosos e emocionais de uma experiência de compra. Considera-se, portanto, a partir dessa premissa que algumas formas de consumo, tais como comer fora do lar ou se vestir, provêm benefícios objetivos e tangíveis, mas também envolvem substancialmente componentes subjetivos, hedônicos ou simbólicos. De acordo com Holbrook (2000), o conceito de consumo hedônico subsidiou as bases para o surgimento da experiência de consumo, que pode ser considerada a partir da composição de quatro E's: experiência, entretenimento, exibicionismo e evangelização.

Para Pine e Gilmore (1998, p.98), numa perspectiva da economia, “uma experiência acontece quando uma empresa intencionalmente usa o serviço como um palco, um produto como um acessório para envolver o cliente de uma maneira a criar um evento memorável”.

Para estes autores, as experiências são inerentemente pessoais, existindo somente na mente do indivíduo que está envolvido emocional, física, intelectual ou mesmo espiritualmente.

Assim, mesmo que submetidas aos mesmos estímulos durante o processo de compra de um produto ou serviço, duas pessoas não terão a mesma experiência, visto que esta depende da interação entre o evento e o estado emocional do indivíduo (GUPTA;VAJIC, 2000; PINE; GILMORE, 1998). Nesse sentido, a experiência de consumo pode variar em um conjunto de componentes instrumentais/hedônicos, tangíveis/intangíveis e objetivos/subjetivos.

Porém, nem toda compra pode ser classificada como uma experiência de consumo (CARÚ; COVA, 2003). A experiência é originada de um conjunto de interações complexas entre o consumidor e a organização (HOLBROOK, 2001; CARÚ; COVA, 2003; LASALLE; BRITTON, 2003), podendo ser “criada” quando a organização oferta produtos ou contextos para propiciar que o consumidor desenvolva a sua própria experiência. Schmitt (2002) também corrobora esta afirmação na medida em que constata que cada experiência é individual e representa o envolvimento do consumidor em diferentes níveis (racional, emocional, sensorial, físico e de significação).

Para este autor, a experiência do consumidor ainda pode ser definida em termos de cinco dimensões: sensorial; afetiva; cognitiva; física e comportamental; e, identidade social. Nesta perspectiva, os esforços do marketing devem focar o desenvolvimento de estratégias que criem circunstâncias holísticas que ofereçam ao consumidor, ao mesmo tempo, momentos com características que integrem os sentidos, os sentimentos, o intelecto, o fazer (o interagir do cliente) e a possibilidade de o indivíduo se relacionar com sua identidade pessoal.

Empresas que buscam seu desenvolvimento por meio do marketing experiencial promovem estas características quando focam a venda de seus bens ou serviços utilizando a lente da experiência. As organizações podem promover experiências pela criação de estratégias com base nas cinco dimensões citadas anteriormente. Estas estratégias incluem comunicação, seja ela visual ou verbal; identidade do produto; marca; atmosfera espacial do ambiente; mídia eletrônica e pessoas (SCHMITT, 2002).

Engajar-se em uma experiência envolve progressão ao longo do tempo, antecipação, envolvimento emocional e proporcionar algo atípico que diferencie a experiência dos eventos do dia a dia (PULLMAN; GROSS, 2003). A experiência memorável produz emoções (aspecto central da experiência de consumo), além de transformações nos indivíduos (BARBOSA, 2005). À medida que a experiência do consumidor tem foco nos atos de troca do

mercado, o qual se vive uma experiência, faz-se necessário conhecer um pouco mais sobre as diferentes formas de se classificarem as experiências, tema tratado no próximo tópico.

2.1.1 Experiências ordinárias e extraordinárias

É preciso não somente compreender a possibilidade do processo de criação de uma experiência, mas conhecer de forma mais profunda o que leva a experiência a ser considerada como ordinária ou extraordinária pelo consumidor. Nesse sentido, uma experiência acontece quando um indivíduo tem alguma sensação ou aquisição de conhecimento resultante de um dado nível de interação com diferentes elementos de um contexto oferecido pelo provedor de serviços (GUPTA; VAJIC, 2000), podendo estas experiências ser percebidas como ordinárias (utilitárias) ou extraordinárias (hedônicas) por seus consumidores (LASALLE; BRITON, 2003).

De acordo com estudos de Carú e Cova (2003), as experiências representadas na Figura 1 a seguir ampliam o conceito de experiência de consumo. Os autores apresentam em uma espécie de contínuo quanto à origem da provisão da experiência, se proveniente do mercado ou da sociedade. O segundo eixo descreve os diferentes níveis de intensidade da experiência, representadas por ordinárias ou extraordinárias. As experiências ordinárias são consideradas pelos autores como aquelas que pertencem à rotina do consumidor, possuindo normalmente função utilitária com as necessidades da vida cotidiana. Em oposição às experiências ordinárias, as experiências extraordinárias são caracterizadas por conter um alto nível de intensidade emocional, sendo identificadas como eventos fora do comum (CARU; COVA, 2003; ARNOULD; PRICE, 1993) e geralmente estão vinculadas a experiências de serviços que envolvem sentimentos hedônicos vinculados a atividades prazerosas relacionadas aos momentos de lazer.

Figura 1- Experiência de Consumo

Fonte: Adaptado de Carú e Cova (2003, p. 282)

Pine e Gilmore (1999) também relatam sobre experiência considerada memorável sendo aquela percebida pelo consumidor como única, fora do comum e que é sustentável ao longo do tempo, a qual o consumidor gostaria de repetir, construir ou promover.

Devido ao aspecto subjetivo já destacado das experiências de consumo, se faz necessário refletir sobre a possibilidade de uma empresa garantir a oferta de uma experiência extraordinária para o consumidor (BARBOSA, 2005), já que este possui características individuais que gerarão diferentes expectativas quanto à qualidade dos produtos e serviços, às interações interpessoais e à atmosfera da empresa prestadora de serviços. Estas expectativas poderão ser confirmadas ou não de acordo com suas percepções e julgamentos subjetivos. Assim, o desempenho das pessoas do serviço, o comportamento do seu acompanhante, bem como os outros clientes são todos importantes para a composição da atmosfera (BAKER, 1986; BITNER, 1992) e para o processo de formação da experiência de consumo extraordinária.

A diferença na oferta de um serviço considerado utilitário e a oferta de serviço relacionado a uma ocasião especial pode ser percebida em aspectos como o valor econômico e a resposta do consumidor (HANEFORS; MOSSBERG, 2003). Os fatores relacionados à demanda parecem contrastar quando comparados um serviço ordinário com uma experiência extraordinária. No serviço utilitário se buscam elementos como rapidez, conveniência e preço mais baixo. Já a experiência extraordinária se caracteriza como um tipo de sensação. Os

estabelecimentos de serviço que tentam fazer com que seus clientes vivam experiências de consumo diferenciadas têm que oferecer algo mais como, por exemplo, a lembrança memorável de um momento ou de uma música. Detalhes como a qualidade do serviço, o preço, o acompanhante ou a companhia do cliente, e a atmosfera são outros componentes essenciais que poderão complementar essa experiência (BARBOSA, 2005).

Nesse sentido, a experiência extraordinária parece ser influenciada tanto por características físicas (HETZEL, 1996) e sensoriais proporcionadas no ambiente, quanto por características da atmosfera oferecida: com elementos sociais e atributos simbólicos compreendidos e compartilhados pela maioria das pessoas (SCHMITT, 2000; SOLOMON, 1983).

A experiência extraordinária ocorre com a interpretação da vivência nas etapas do processo de consumo, as quais relacionam o consumidor com as dimensões extraordinárias como a motivação, expectativa, interação, envolvimento, satisfação e o encantamento (HANEFORS; MOSSBERG, 2003). Os provedores de serviços podem criar, portanto, as circunstâncias e condições especiais para que o consumidor, como fator central do processo, vivencie e interprete a sua experiência como ordinária ou extraordinária (BARBOSA, 2005).

Diante do exposto, um campo apropriado para investigar as experiências extraordinárias são os restaurantes gastronômicos, devido à distinção de seus serviços estar normalmente relacionada às visitas não rotineiras. Assim sendo, no próximo tópico serão apresentados aspectos sobre as experiências de consumo no contexto dos restaurantes.

2.1.2 Experiências em restaurantes

O restaurante pode ser definido como um estabelecimento comercial onde se preparam e se vendem refeições. O primeiro restaurante surgiu na França e originalmente servia uma sopa medicinal para pessoas doentes. Atualmente são inúmeros tipos de restaurantes que as pessoas frequentam, não só para saciar a fome, mas também como um lugar onde podem se expor em público, ou seja, tornou-se um local onde se comercializam e praticam estilos experimentais de troca e diversão (HECK, 2004; SLOAN, 2005, p.76). Complementando esta afirmação, Hanefors e Mossberg (2003) defendem que os restaurantes deixaram de ser, para muitos consumidores, apenas um lugar onde se paga uma determinada quantia por uma refeição e passaram a conter significados mais simbólicos. Assim, Kotler (1973) afirma que os restaurantes se caracterizam por serem organizações prestadoras de

serviços complexos que geralmente exigem contato entre ofertantes e consumidor no espaço da empresa na entrega do serviço, além de proverem tanto produtos físicos como serviço.

Zeithaml e Bitner (2003) propuseram uma classificação de empresas de serviço utilizando duas dimensões. A primeira dimensão refere-se à complexidade dos serviços: desde cenários simples, como um caixa eletrônico, até cenários complexos como restaurantes, hotéis e hospitais. A segunda dimensão dos autores refere-se aos sujeitos afetados pelo cenário de serviços. De um lado, encontram-se os chamados autosserviços, onde o cliente desempenha a maior parte das atividades, e no outro extremo estão às empresas de serviço à distância. Entre os dois extremos estão os serviços interpessoais. Os restaurantes, objeto deste estudo, se relacionam nesta categoria, pois tanto os clientes quanto os funcionários devem estar presentes nos cenários de serviços.

A experiência de consumo em restaurantes pode ser analisada tanto sob a perspectiva instrumental quanto hedônica. Os autores Hanefors e Mossberg (2003) realizaram pesquisa relacionada à experiência de consumo vivenciada nos restaurantes. Em seu trabalho, esses autores relatam sobre as dimensões que diferenciam uma experiência extraordinária em um restaurante, sendo estas atípicas ou não usuais no sentido de serem novas ou escassas na realidade do dia a dia. Os achados sugerem cinco dimensões inter-relacionadas que retratam uma experiência extraordinária nesse tipo de estabelecimento: a dimensão que promove motivação e expectativa que ocorrem antes da experiência; a segunda dimensão que implica em interação e envolvimento e que acontecem durante a experiência do consumo e a satisfação que é uma dimensão pós-experiência. Assim, a experiência extraordinária em restaurantes pode ser caracterizada e diferenciada de uma refeição regular, de acordo com as dimensões destacadas.

Segundo Hanefors e Mossberg (2003), a razão que leva o consumidor a comer fora de casa e a escolher determinado restaurante, muitas vezes vai além de sair da rotina, podendo remeter a necessidades mais complexas como as intelectuais e sociais. Nesse sentido, descrevem as primeiras dimensões de sua pesquisa considerando a expectativa e motivação baseadas nas ideias e fantasias diferenciadas que antecedem a ida a um restaurante. As dimensões seguintes são a interação e o envolvimento que se referem aos tipos de emoções resultantes do envolvimento com outras pessoas durante o processo do consumo, além de proporcionar, assim como no teatro, o engajamento e atenção do indivíduo no “espetáculo”. A última dimensão apresentada no trabalho citado é a da satisfação, sendo esta possível de ser analisada na etapa do pós-consumo quando o consumidor confirma as expectativas geradas.

Outro estudo realizado por Hetzel (2004) analisa a experiência de consumo em restaurantes considerados de alta gastronomia. O autor desenvolve análise sobre a complexidade do sistema de oferta de experiência nos restaurantes *gourmets* que está ilustrada na Figura 2, que indica progressão dos elementos percebidos e valorizados pelo consumidor na experiência. Primeiro, o elemento central que se trata refeição em si composta por alimentos e bebidas. Como próximo elemento, o autor destaca a habilidade do serviço à mesa, seguido do ambiente com o design e decoração do restaurante. O *mise en scène* e a teatralização, que significam o conjunto de cenário, pessoas e ritual que o conjunto representa, e por ultimo a retórica do *chef* de cozinha, que produz uma imagem e identidade do estabelecimento como uma grife.

Figura 2- Sistema de oferta da experiência de consumo em restaurante gastronômico



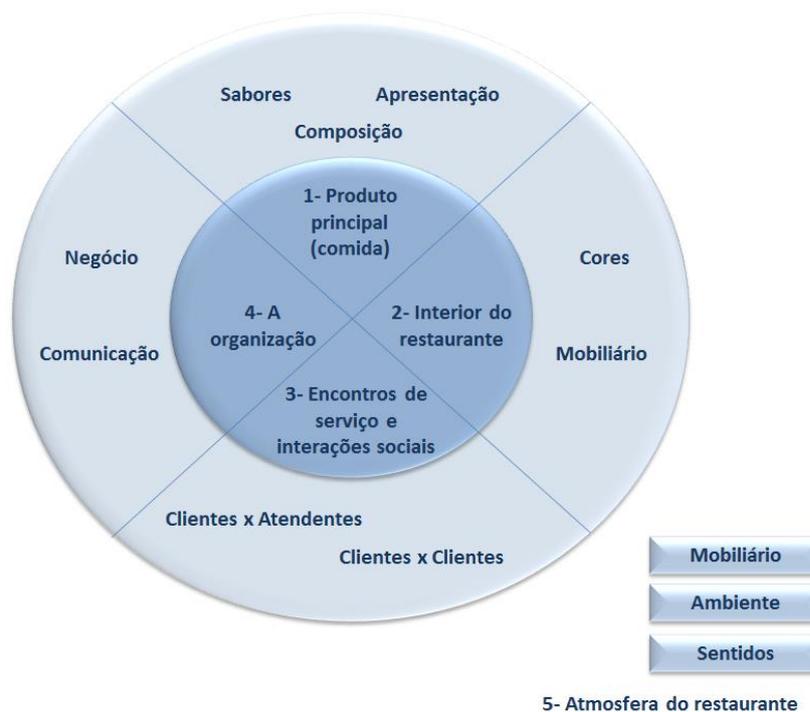
Fonte: Adaptado de Hetzel (2004)

Hetzel (2004) também faz referência ao processo descrito na Figura 2, analisando de uma segunda maneira a progressão dos elementos interpretados pelos clientes por meio da análise multissensorial. Os sentidos gustativos e olfativos seriam necessidades aguçadas para avaliação das preparações, comidas e bebidas; o serviço à mesa, bem como o design do ambiente são possíveis de interpretação em razão da análise visual e tátil. E quanto à análise da *mise en scène* e teatralização, bem como a marca do *chef*, estão por aguçar no cliente certa harmonização entre os vários elementos sensoriais criando a ideia e uma experiência de grandiosidade.

Assim, além dos estudos descritos, alguns outros estudos destacam os aspectos sobre a investigação da experiência extraordinária no restaurante gastronômico. O tipo e qualidade da comida, estilo do restaurante, prestígio, busca de novas experiências e a atmosfera são componentes da experiência extraordinária em restaurantes (AUTY, 1992; KIVELA, 1997; MATTILA, 2001). Nesse mesmo sentido, Anderson e Mossberg (2004) também identificaram os fatores que influenciam a experiência gastronômica: o estilo culinário, o interior (ambientação) do restaurante, o serviço, a companhia e outros clientes.

Já para Hansen; Jensen e Gustafsson (2005), em seu estudo detalhado sobre a experiência no restaurante *à la carte*, propõem um modelo conceitual que define categorias e subcategorias que, de acordo com os autores, combinadas entre si formam a experiência total de consumo do comensal. O modelo conceitual da experiência de consumo de uma refeição (HANSEN; JENSEN; GUSTAFSSON, 2005) está apresentado na Figura 3 e destaca cinco principais aspectos: o local, o encontro, o produto, a atmosfera e o sistema de controle gerencial. Esses cinco elementos estão descritos a seguir.

Figura 3- Modelo da experiência de consumo em restaurante



Fonte: Adaptado de Hansen; Jensen e Gustafsson (2005)

- O primeiro aspecto corresponde ao produto principal do restaurante como a combinação da comida e da bebida; sensação de sabores do consumo, os cinco

sentidos, forma de apresentação, o cardápio, composição e recomendações são elementos que compõe a ideia sobre o produto;

- A segunda categoria principal é o local onde a refeição é realizada, incluindo-se o uso e a forma das instalações. O cenário composto pelo interior e ambientação do restaurante: cores, iluminação, aroma, música, objetos e mobiliário podem influenciar a interpretação do cliente sobre o ambiente;
- A terceira dimensão do modelo trata do encontro social. Refere-se ao serviço e às relações interpessoais entre clientes e funcionários do atendimento, bem como a interação entre clientes;
- A próxima dimensão é representada pela organização e o sistema gerencial, e se refere ao planejamento, operacionalização e regulações, dos quais os restaurantes estão imbuídos para permanecerem no negócio;
- O quinto aspecto seria uma combinação das categorias anteriores juntas, criando a atmosfera do restaurante.

Assim, são diversas as pesquisas que semelhantemente abordam os fatores que compreendem a formação da experiência total de consumo no restaurante. No entanto, a presente pesquisa teve como foco o estudo a partir da dimensão do encontro de serviço, especificamente no aspecto social da interação entre garçom e cliente.

Nesse contexto, ao se proporcionar uma experiência em um restaurante, além de servir uma boa comida, deve-se também oferecer uma experiência completa evidenciada no cenário: talheres adequados, guardanapos, prataria, louças, garrafas, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradáveis (SCHMITT; SIMONSON, 2000). Estes elementos são ainda mais importantes em restaurantes gastronômicos ou gourmets (LEWIS, 1981) – estabelecimentos que oferecem cardápios e serviços diferenciados e mais caros, voltados geralmente para o lazer (WALKER; LUNDBERG, 2003).

Além do produto agregado e do ambiente de serviços, é necessário destaque para o elemento humano e para as interações sociais na experiência de consumo, pois as interações do contexto social irão complementar a ideia sobre o ambiente de serviço do restaurante (HANEFORS; MOSSBERG, 2003). Pelas próprias características e experiências de serviço, o *mise en scène* e o ritual das pessoas – seus comportamentos e apresentação dos objetos e do ambiente do restaurante – o restaurante gastronômico pode ser considerado um lugar propício para o acontecimento de experiências extraordinárias (BAYET-ROBERT; GIRARD, 2000).

Portanto, para proporcionar uma experiência gastronômica extraordinária, o restaurante deve não apenas criar percepções para os aspectos tangíveis do serviço, mas

também proporcionar evidências sólidas da experiência intangível, composta por elementos abstratos do que se quer vender (BARBOSA; KOVACS, 2004). O consumidor de restaurante teria outros fatores, além de produtos tangíveis, que fariam do ato de “comer fora” um lazer, uma experiência extraordinária e memorável, tais como: ambiente, clima, aspectos da decoração, companhia, música, características do restaurante, atendimento e serviço ofertado. A forma de atendimento e o pessoal de contato aparecem como aspectos capazes de tangibilizar a oferta do serviço, fortalecendo aspectos integrantes da experiência. O pessoal de contato em um restaurante desempenha papel significativo na experiência de uma refeição, pois pode ser compreendido como elemento tangível do serviço.

Diante do exposto, destaca-se a importância que os encontros de serviço, representados pelas pessoas, exercem na experiência de consumo extraordinária em restaurantes, principalmente as interações entre o cliente e o atendente/garçom (HINKIN, 1998). A interação que acontece no momento do atendimento à mesa em um estabelecimento gastronômico, pode ser crucial para a gestão da experiência do cliente. A partir de uma melhor compreensão dos fatores que afetam as etapas e o sucesso do encontro de serviço, os gestores poderão preparar o pessoal de linha de frente de forma efetiva, para produção de experiência e satisfação do cliente.

Nesse sentido, o próximo tópico abordará o construto encontros de serviços e como estes se desenvolvem nos restaurantes gastronômicos.

2.2 Encontros de serviços

O encontro de serviços depende da interação entre o provedor e o cliente, podendo afetar de forma positiva ou negativa a experiência em serviços nos restaurantes.

Serviços são performances que a empresa desempenha para satisfazer uma demanda do mercado (GRÖNROOS, 1995; ZEITHAML; BITNER, 1996): cortar cabelos, ministrar uma aula, consertar um automóvel ou servir uma refeição, são exemplos de serviços prestados por empresas.

Uma das características determinantes do serviço é a inseparabilidade. Segundo Grönroos (2001), é necessária a presença do consumidor e do prestador de serviço no momento em que o serviço se realiza, ou seja, produção e consumo ocorrem simultaneamente. Metaforicamente, se comparado o processo ao de uma fábrica, o consumidor estaria presente na “linha de produção” do serviço (GOODWIN, 1996; BEAVEN; SCOTTI, 1990). Ao

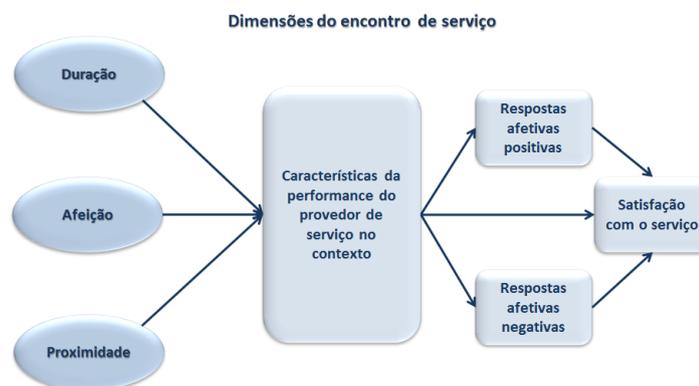
diferenciar os serviços de bens físicos, Lovelock e Wright (2002) afirmam que há um maior envolvimento dos clientes no processo de produção e que outras pessoas, clientes ou os próprios prestadores de serviço, fazem parte do produto. Assim, nas várias formas de serviço, sempre surgem as oportunidades de interação direta entre os funcionários da organização de serviço e os consumidores (GRÖNROOS, 1995). Ou seja, para que o serviço aconteça, são estabelecidos pontos de contatos entre a empresa e o cliente.

Por sua definição mais abrangente, o encontro de serviço é o período de tempo que o consumidor interage diretamente com o serviço (SHOESTACK, 1985); ou mais especificamente com o momento de contato durante a troca entre o consumidor e a empresa (LOVERLOCK, 2002; SHOESTACK, 1985), envolvendo aspectos tangíveis e intangíveis que podem estar presentes no ambiente. Neste sentido, por definição, inclui elementos que o cliente tem como contato na organização prestadora do serviço, tais como: aspectos sensoriais, físicos, ambiente, *lay-out* e pessoas (BITNER; BOOMS et al, 1990).

Devido à característica da inseparabilidade, na maioria das vezes, será inevitável o contato direto entre o atendente e o consumidor para que a entrega do serviço aconteça durante o encontro. Assim, de forma mais específica também se pode referir ao encontro de serviço como o momento em que o consumidor entra em contato direto com o prestador do serviço (GUTEK, 1995; HINKIN, T. 2003; SUPRENANT; SOLOMON, 1985).

O encontro de serviço pode ser afetado por diversos fatores e dinâmicas presentes no ambiente de serviços. Os autores Arnould, Price e Tierney (1995) analisam o encontro de serviços a partir da influência de elementos como a duração do encontro, a afetividade e proximidade física dos indivíduos na performance do prestador de serviço. A Figura 4 ilustra o processo apresentado pelos autores.

Figura 4- Modelo das dimensões do encontro de serviço, performance do provedor de satisfação



Fonte: Adaptado de Arnould; Price; Tierney (1995)

De acordo com a Figura 4, o aspecto do tempo de duração do encontro de serviço pode influenciar a percepção do cliente quanto ao desempenho do atendente (ARNOULD; PRICE; TIERNEY, 1995). A duração do encontro é apresentada como um contínuo que pode ir de “curta” para “estendida”, determinado pelo tempo que o cliente permanece interagindo com o serviço. Ou seja, quanto mais tempo o encontro de serviço durar, maior a quantidade de oportunidades de o funcionário interagir com o cliente possibilitando envolvimento emocional entre as duas partes.

A dimensão emocional contida em um encontro de serviço pode ser descrita por meio de conceitos entre o “pessoal” e o “impessoal” dependendo do envolvimento existente entre o cliente e outro cliente ou entre o cliente e o atendente. O conteúdo afetivo também pode influenciar a dinâmica do prestador de serviço, no que diz respeito ao tipo de envolvimento emotivo que vai além do apenas ser atencioso ou gentil, como em uma troca no serviço. Essa dimensão incorpora a possibilidade de o cliente ser envolvido de tal forma na experiência que o próprio atendente se sinta influenciado a realizar tarefas com emoção.

Já a dimensão da proximidade relata sobre a proximidade espacial entre as pessoas envolvidas no encontro, podendo variar de “íntima” para “distante”, de acordo com a posição dos indivíduos localizados no ambiente em que o serviço acontece. O estar próximo fisicamente ou parecer estar longe também pode influenciar o desempenho do atendente durante o encontro. Assim, todos esses aspectos envolvidos podem promover uma interpretação positiva ou negativa do cliente sobre o encontro de serviços (ARNOULD; PRICE; TIERNEY, 1995).

Apesar de o encontro de serviço ser compreendido de uma forma mais ampla como os diversos elementos que podem estar incluídos no ambiente durante o contato com o cliente, o foco central desse estudo foi a dimensão do encontro de serviço na perspectiva da interação entre funcionário de linha de frente e o cliente de restaurante.

Assim, a experiência de consumo em um restaurante consiste em um processo de vários encontros de serviço que acontecem durante toda a refeição. O encontro inclui todas as interações entre as pessoas no restaurante e o papel crucial dos funcionários do estabelecimento nos encontros de serviço que podem acontecer durante uma visita a um restaurante (GUSTAFSSON; MOSSBERG et al., 2006).

A interação e envolvimento entre o pessoal de linha de frente e clientes pode afetar de forma importante a percepção do cliente sobre o encontro de serviço no restaurante (MOSSBERG; LUNDBERG, 2008). Durante a experiência em um restaurante os clientes podem estar bastante envolvidos durante o encontro: fazendo pedidos, falando com outras

peças da mesa, falando com o garçom ou até com o *chef* de cozinha (WALTER, 2008). O encontro de serviço pode ser considerado como momento essencial para a construção de interações sociais, participação e envolvimento do cliente com a experiência do restaurante (MOSSBERG; LUNDBERG, 2008).

Nesse contexto, em estudos sobre encontro de serviço no restaurante, Dubé-Rioux et al. (1989) relatam sobre seus estágios. O primeiro estágio seria um “pré-encontro”, acontecendo preliminarmente antes que o serviço principal ocorra. A segunda etapa do processo trata-se do momento do encontro em que o real propósito do serviço acontece. E o último estágio seria o “pós-encontro”, momento logo após do principal serviço ter sido realizado. O autor aborda sobre a questão do tempo de duração ou de espera durante as etapas do encontro no restaurante, que apesar de se ter necessidade de atenção em todas as fases, no caso de esperas ou atrasos são mais percebidos nas fases pré e pós-encontro. Assim como no caso de demora percebida na espera pela conta ao final de uma refeição, que pode significar um serviço ruim e prejudicar o retorno do cliente ao restaurante (GUSTAFSSON et al., 2006). Erros ou demoras nessas fases podem arruinar o encontro. De qualquer forma, na maioria das vezes, o elemento humano está presente nas diferentes fases do encontro de serviços e o consumidor atento do início ao fim.

Nesse sentido, Gustafsson et al. (2006) abordam sobre a importância da dimensão do encontro entre staff e clientes no restaurante, pois trata-se do momento de contato entre organização e o consumidor. As performances desempenhadas terão impacto direto na satisfação dos clientes. Durante o encontro de serviço, os garçons precisam estar preparados para lidar com situações diversas de clientes e suas motivações. Garçons interagem com consumidores que buscam uma refeição fora de casa por lazer e que também estão desempenhando papéis diversos, sendo quem eles quiserem ser (GUSTAFSSON, 2006). Muitas vezes, no restaurante, os próprios clientes estão atuando performances e buscando transmitir uma imagem de serem ricos, bem-sucedidos, elegantes, sofisticados ou urbanos (KIVELA, 1994). Assim, tanto o ambiente quanto o encontro de serviço podem ser geridos de tal forma a facilitar o envolvimento social do consumidor no restaurante (WALTER, 2008).

Desse modo, o presente estudo se deteve especificamente no aspecto relacionado ao encontro durante a refeição e a importância do papel dos atendente/garçons, por considerar que as pessoas assumem um papel relevante na entrega de serviços em um restaurante gastronômico. Neste sentido, o encontro de serviços e a teoria dos papéis são apresentados no próximo tópico.

2.2.1 Encontro de serviço e a teoria dos papéis

Buscando elaborar um modelo explicativo para as interações sociais durante os encontros de serviço, a metáfora drama foi transposta e aplicada como uma teoria dos estudos do marketing de serviços. Zeithaml e Bitner (2003) descrevem que tanto a perspectiva dramática quanto as teorias de marketing de serviços têm por objetivo a criação e manutenção de uma impressão desejada junto a uma audiência, reconhecendo também que o caminho para atingir tal objetivo é a administração cuidadosa dos atores e do cenário físico.

Grove e Fisk (1989) sugerem que apesar da dramaturgia oferecer um modelo para descrever os aspectos de todos os tipos de serviços, aqueles dirigidos a grupos maiores de consumidores e/ou que proveem maior contato pessoal, são mais bem enquadrados por seus princípios. Considerando essas duas dimensões, os autores propõem dimensões da dramaturgia para o marketing de serviços, conforme pode ser observado na Figura 5. Assim, a perspectiva dramática seria mais relevante para a análise das interações sociais nas empresas de serviço da célula quatro, em que há um maior contato entre os clientes e os provedores de serviço e a audiência seria maior e onde está enquadrada a perspectiva deste estudo.

Figura 5- Dimensões da dramaturgia para o marketing de serviços

		BAIXO	ALTO
		Tamanho da Audiência	Grande
Pequeno	(3) Serviços de utilidade pública Lojas de desconto		(4) Empresas aéreas Hospitais Restaurantes

Fonte: Adaptado de Grove e Fisk (1989)

Vários foram os estudos que comparam a entrega de serviço à dramaturgia (LOVERLOCK, 1981; GRONROOS, 1985; BITNER, 1992) e baseados nessa mesma perspectiva, Grove e Fisk (1992) elencaram em um modelo quatro componentes teatrais que podem ser analisados durante um encontro de serviço: (1) os atores ou as pessoas as quais os comportamentos e a presença ajudam a determinar o serviço, funcionários; (2) a audiência ou

os clientes, que estão no ambiente de serviços; (3) o palco ou o ambiente físico, no qual o serviço ocorre; e (4) a performance ou o próprio serviço.

Nos serviços de alimentação fora do lar, o salão do restaurante poderia ser comparado ao palco e garçons e clientes aos atores do teatro, em que cada um exerce um papel essencial para que o serviço seja executado com sucesso. Tanto o atendente quanto o cliente são vitais para que a experiência realmente aconteça (HANEFORS; MOSSBERG, 2003).

O conceito de *servicescape* e gerenciamento do cenário e de “palco” também foi desenvolvido e aplicado para os estudos do restaurante (GARDNER; WOOD, 1991; WARDE; MARTENS, 2000; ANDERSSON; MOSSBERG, 2004; HANSEN et al. 2006; HEMMINGTON et al. 2008). Elementos como interior do restaurante; interações entre atendentes e clientes; entre os próprios clientes; a comida e sua apresentação; e os processos dos bastidores que garantem qualidade nas preparações e serviço, quando combinados, cria-se a atmosfera (HEMMINGTON et al. 2008). Assim, no restaurante o cliente pode ser compreendido como ator participante do espetáculo e não apenas como audiência. A experiência é concebida a partir da co-criação por pessoal de contato e clientes. O comensal passa a ser visto como ator principal e o pessoal de staff como coadjuvante (HEMMINGTON et al. 2008). O serviço do restaurante sendo compreendido como teatro busca propiciar ferramenta estratégica de integrar o consumidor na produção incentivando a experiência de consumo (GARDNER; WOOD, 1991).

Nesse sentido, o restaurante, se abordado no contexto do teatro, apresenta a possibilidade da condução do cenário e da performance do serviço para se criar uma atmosfera integrada e diferenciada para o comensal (WARDE; MARTENS, 2000; ANDERSON; MOSSBERG, 2004; HANSEN et al., 2005; GUSTAFSSON et al. 2006; HEMMINGTON et al. 2008). Mesmo que nesse contexto o garçom seja reconhecido como personagem secundário, já que a figura central pode ser o cliente e até mesmo o proprietário ou *chef* de cozinha (HEMMINGTON et al. 2008), ainda assim, esse atendente desempenha papel essencial na entrega do serviço no restaurante gastronômico.

Sendo assim, é a partir da compreensão dos encontros de serviço em restaurantes, suas dimensões e pessoal de contato, que será possível o aprofundamento sobre experiência de consumo do cliente proposto por este estudo. Para tal, foi necessário se levar em consideração que estes encontros não acontecem de forma isolada e que as ações e reações dos participantes podem ser decorrentes de significados que vão além dos scripts que estes desempenham à mesa, no caso do restaurante.

Diante do exposto, o encontro de serviços em restaurante apresenta o pessoal da linha de frente com um papel bastante significativo para a experiência da refeição (HANEFORS; MOSSBERG, 2003). Neste sentido, o próximo tópico trata especificamente do papel do pessoal de contato ou pessoal de linha de frente.

2.3 Pessoal de linha de frente

As pessoas que atuam na linha de frente das empresas de serviços, como parte do ambiente social, exercem um papel fundamental para a consecução dos serviços, o que influencia diretamente na satisfação do consumidor e na sua interpretação sobre a experiência vivida.

Segundo Baker (1986, p.150), o ambiente da atmosfera de serviços é composto por três aspectos: (1) fatores do ambiente, que podem ou não ser percebidos pelos consumidores, mas que afetam os sentidos humanos – aroma, temperatura, música; (2) fatores de *design* que são perceptíveis pelos consumidores; e (3) fatores sociais, ou seja, as pessoas no ambiente.

Devido à característica de inseparabilidade entre produção, distribuição e consumo dos serviços, a presença de outros clientes no ambiente onde ocorre a entrega, bem como a interação social, pode influenciar o comportamento individual do cliente. O ambiente, portanto, inclui as pessoas como fatores que ajudarão a criar a atmosfera, além de exercerem influência sobre a satisfação ou a insatisfação dos outros clientes, já que são parte integrante do serviço (VERHOEF et al., 2009).

Além disto, o pessoal de contato também é considerado como um espelho dos valores da organização e, sendo assim, sua imagem pode influenciar na imagem da empresa (NGUYEN; LEBLANC, 2002).

Para as atividades da hospitalidade e serviços de alimentação, o contato humano sempre foi um determinante crítico para a satisfação do cliente e, na maioria das vezes, o sucesso na interação pessoal entre o prestador do serviço e o consumidor pode superar problemas que eventualmente ocorram com questões estruturais (HINKINS, 1998). Além disso, apenas um *menu* (cardápio) bem formatado não aumenta por si só as vendas de um restaurante, e sim a forma de como os empregados da linha de frente desempenham suas atuações (BOWEN; MORRIS, 1995).

Diante do exposto, o comportamento do garçom e suas interações com o cliente podem ser utilizados como ferramenta fundamental na gestão da experiência do cliente. A

importância do funcionário de linha de frente e os encontros de serviço no restaurante serão abordados no tópico seguinte.

2.3.1 Funcionário de linha de frente e o encontro de serviços de restaurante

Dentre os funcionários de linha de frente de um restaurante, o garçom é o atendente que desempenha papel essencial na entrega de serviço e está presente nos encontros de serviço que vão envolver uma refeição.

Nos serviços de hospitalidade, nos quais se incluem os restaurantes, o foco está em aspectos como: o relacionamento atendente-cliente; a generosidade do pessoal de contato; o comportamento tal como atuação teatral com performances no atendimento; surpresas envolvidas no atendimento e segurança. O conjunto desses elementos pode proporcionar experiências pessoais memoráveis e de valor (HEMMINGTON, 2007).

No restaurante, as pessoas que atuam na linha de frente são reconhecidas como o elo entre o restaurante e o cliente (GUSTAFSSON, 2006). O papel do pessoal de serviço em restaurantes gastronômicos merece ainda mais destaque, pois os mesmos são caracterizados por oferecem um serviço de atendimento ao cliente à mesa diferenciado, com uma equipe completa com recepcionistas, *maitre* (chefe do salão do restaurante), *sommelier* (garçom de vinhos), garçons e *commis* (MARQUES, 2002).

Dentre o pessoal de contato em um restaurante, o garçom é o atendente que mantém interação permanente com o cliente durante um maior período de tempo, desde a entrada no estabelecimento até a saída e término do serviço. Nesse sentido, o desempenho do garçom, por exemplo, terá impacto na apreciação da refeição por parte do consumidor (GUSTAFSSON, 2006).

Segundo Marques (2002), o garçom é o profissional que tem como função, entre outras, atender cuidadosamente os pedidos realizados pelos clientes à mesa, quando na ausência do *maitre*, acolher os clientes e ajudá-los a sentar, tomar conhecimento dos itens do cardápio escolhidos pelo cliente, solicitar à cozinha sua preparação e servir as comidas e bebidas solicitadas.

O serviço em um salão de um restaurante acompanhou a evolução da cozinha e o garçom veio a ocupar um papel de complementação do ritual solene que uma refeição adquiriu, ao longo do tempo, como cerimônia social, perfazendo o comportamento ético e

refinamento estético exigido pelos restaurantes mais requintados (VERCELLONI; MARCHESI, 2010).

Anderson e Mossberg (2004) destacam ainda outros pontos sobre a importância do serviço para a experiência da refeição, entre eles: os consumidores em geral estariam dispostos a pagar mais por um melhor serviço do que os que atualmente encontram nos restaurantes. O estudo também destaca que para restaurantes do tipo *à la carte*, o serviço bem feito é essencial e parte da experiência (GUSTAFSSON et al. 2006).

Mesmo assim, contraditoriamente, o treinamento para garçons é mínimo nos estabelecimentos gastronômicos, apesar da rentabilidade do restaurante estar vinculada ao desempenho destes atendentes, de acordo com Pratten (2003). Pouca atenção é dada pelos gestores quanto às interações que ocorrem à mesa – local da experiência do consumidor – e que está sob a responsabilidade do funcionário menos qualificado para atuações e que geralmente precisa ir além da técnica de atendimento.

Em pesquisa realizada com pessoal de linha de frente de restaurantes, Mossberg e Lundberg (2008) analisaram as habilidades e competências que um garçom deve possuir para desempenho de atividades no restaurante, e revela que essas características podem ser agrupadas em três diferentes categorias a) técnicas; b) sociais; e c) estética.

Dentre as competências básicas de um garçom estão incluídos os aspectos técnicos relativos ao desempenho funcional da profissão, como técnicas de serviço à mesa e conhecimento sobre vinhos. De acordo com a pesquisa de Mossberg e Lundberg (2008), o segundo grupo de habilidades faz referência à desenvoltura social. Este tipo de habilidade é de extrema importância para o perfil do garçom, que consiste desde capacidade pessoal de ser agradável até a capacidade de realizar “leitura” do tipo de cliente e interagir satisfatoriamente apesar das dificuldades de personalidade ou postura. Já a categoria da estética, de acordo com esses estudos, está relacionada com características de apresentação pessoal e comunicação adequada (MOSSBERG; LUNDBERG, 2008). Assim, conhecimentos e competências específicas são essenciais para o desempenho da performance do garçom no restaurante.

Nos restaurantes, o desempenho e a interação entre o cliente e o garçom podem significar grande influência na entrega dos serviços e na percepção do cliente. Detalhes no comportamento ou características do pessoal de contato podem ter grande significado para a experiência de consumo.

De acordo com Gustafson et al. (2006), a compreensão e gestão dos aspectos do encontro em restaurante, já que envolve pessoas, teria relação com áreas e conhecimento sobre outros campos tais como psicologia social, teoria das emoções, formas de intenção

social e regras de etiqueta. Em seus estudos Gustafson et al. (2006) afirmam que a escolaridade ou grau de instrução do garçom podem influenciar diretamente a desenvoltura e gestão da experiência do cliente à mesa. O humor é outro fator que pode alterar a interação à mesa.

Bitner (1990) relata sobre como muitas vezes um pequeno incidente no encontro de serviços pode significar a mudança de humor das pessoas. A interação entre garçom e comensal pode ser bastante complexa em diversos momentos do atendimento. O atendente à mesa pode expressar certo tipo de sentimento e prejudicar a entrega do serviço. Os garçons, por exemplo, por deterem informações relevantes sobre o serviço e sobre o cardápio de comidas e bebidas, podem expressar poder e controle da situação. A má condução dessa interação com o cliente pode transparecer certa arrogância por parte do atendente e a falta equilíbrio no desenrolar da comunicação pode gerar ao consumidor percepção negativa (GUSTAFSSON et al., 2006). Desta forma, a habilidade social (MOSSBERG; LUNDBERG, 2008) é destacada para o garçom como elemento indispensável na resolução adequada às questões no encontro de serviço.

Assim, o papel do garçom se torna essencial na perspectiva dramática mesmo, como ator secundário nos dias de hoje. Acompanhando a evolução do serviço e do papel o garçom no salão do restaurante, destaca-se a mudança de script, à medida que se verificam mudanças no processo criativo e operacional da cozinha profissional (RAO; MONIN; DURAND, 2003). Analisar a evolução do serviço de restaurante, bem como compreender características do serviço na atualidade, se faz necessário já que a duração do tempo de interação acontece no encontro de serviço e pode influenciar a interpretação da experiência de consumo (ARNOULD; PRICE; TIERNEY, 1995).

Nesse sentido, o próximo tópico abordará sobre a evolução da cozinha e os rebatimentos no papel do garçom no salão.

2.3.2 A evolução do papel do garçom no encontro de serviços em restaurantes gastronômicos

Estabelecimentos denominados restaurantes necessitam de certo conhecimento sobre métodos e técnicas operacionais e de gestão para garantir produção de alimentos e processos do serviço que atendam as necessidades dos clientes (LILLICRAP; COUSINS, 2010).

Restaurantes gastronômicos podem levantar expectativas no rebuscamento das técnicas ao servir.

Para a operacionalização dos serviços em restaurantes gastronômicos, uma das perspectivas destacadas é a existência e manutenção de um padrão elevado de serviço que inclui a qualidade dos insumos utilizados para elaboração dos produtos ofertados, decoração e ambiente planejados e diferenciados, equipamentos de qualidade e alto nível de profissionalismo dos funcionários envolvidos na operação (LILLICRAP; COUSINS, 2010).

Desta forma, pode-se reafirmar a importância da relação entre alta qualidade nos serviços de restaurante e técnicas profissionais envolvidas no serviço prestado pelo garçom à mesa. A experiência de uma refeição em um restaurante requer grande habilidade e conhecimento técnico da equipe de garçons (PRATTEN, 2003).

Entretanto, o serviço de restaurante tem sofrido mudanças ao longo da história das culturas e da cozinha, de acordo com as mudanças sociais ocorridas e que influenciaram na elaboração e forma de apresentação dos alimentos. Essas mudanças ou evoluções, de certa forma, alteram alguns aspectos do encontro de serviços no restaurante que tem sido afetado ao longo da história.

Essas mudanças no serviço foram influenciadas pelas diferentes fases de evolução na preparação de alimentos, representada por algumas escolas de gastronomia e, dentre elas, uma das principais e que se reflete nos serviços de garçom da atualidade foi a *nouvelle cuisine* (ANDRIOLI; DOUGLAS, 1990). Esta evolução nas preparações envolveu apresentação e design únicos na elaboração dos pratos, servidos em porções menores e individuais com ênfase na concentração das cores, texturas e sabores, o que foi uma espécie de revolução, já que nos períodos anteriores as preparações eram servidas em travessas, exigindo maior presença e habilidade desses profissionais no serviço à mesa. Os rituais de uma refeição no passado apresentavam o garçom como principal executor do serviço: montava pratos, flambava preparações e preparava todo o serviço de alimentos. O *maître* (chefe dos garçons) era reconhecido como o grande “sofisticador”, que tornava possível a “mágica” em frente ao cliente (FISCHLER, 1993).

Hoje, quem ganhou as cenas dos salões de restaurante foi o chefe de cozinha, influenciado pelo movimento da *nouvelle cuisine* e pelo surgimento de várias escolas profissionais nacionais e internacionais que institucionalizaram a figura do chefe de cozinha como o ator principal da cena gastronômica (RAO; MONIN; DURAND, 2003). O papel do chefe de cozinha foi restabelecido para posição de inovação, criação e dono do negócio, já as

atividades do garçom foram minimizadas devido às características das novas preparações que passaram a ser totalmente finalizadas ainda dentro da cozinha.

Uma nova lógica, de estilo e bom gosto, foi introduzida com a *nouvelle cuisine*, se traduzindo em novas relações entre quem oferta e quem recebe serviços de restaurantes. Rao, Monin e Durand (2003, p. 807) propõem cinco dimensões como forma de melhor compreensão dessa nova perspectiva: 1) retórica culinária (nomenclaturas que evocam a poesia, imaginação); 2) regras do cozinhar (transgressão ao usar técnicas antigas com novos ingredientes, valorizando e incluindo elementos de cozinhas exóticas e de outras culturas); 3) tipos de ingredientes (ingredientes exóticos, frutas, ervas aromáticas nos pratos principais.); 4) papel do chefe de cozinha (o chefe é o centro das operações, o garçom não mais interfere na preparação); 5) e a organização do *menu* (introdução de produtos só por razões estéticas, valorização das cores, contrastes e decoração do prato).

Essas dimensões apresentadas se refletem nas tarefas que são desempenhadas por um garçom na atualidade. Antes alguma finalização de pratos ou porcionamentos individuais eram realizados pelo garçom. Depois da *nouvelle cuisine* o prato é totalmente finalizado e de forma quase personalizada dentro da cozinha (SPANG, 2004). Houve uma transferência de algumas de suas responsabilidades para os chefes de cozinha, passando a exigir do pessoal de linha de frente menos conhecimentos e habilidades.

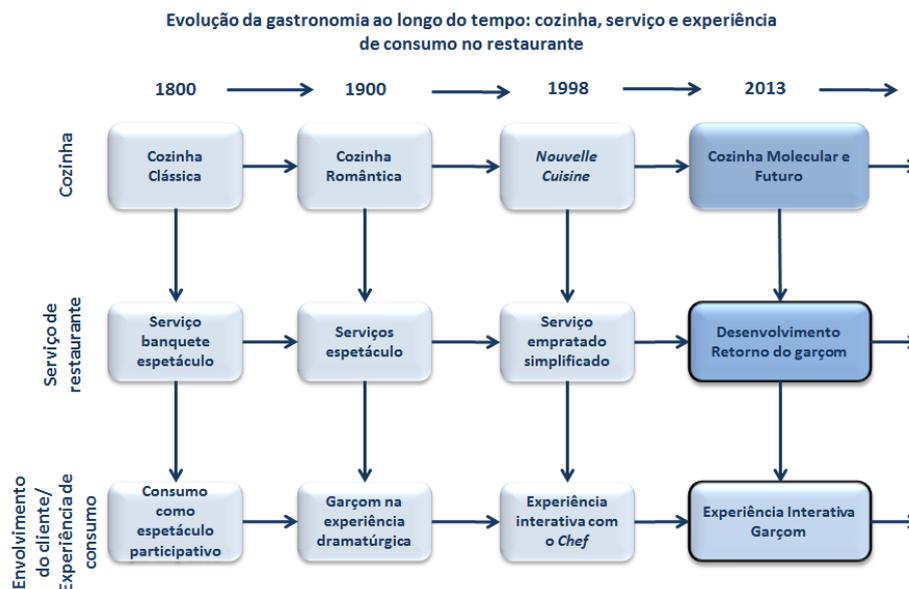
Dentre as atividades regulares da operação de trabalho diário de um garçom se incluem: preparar o local para a chegada dos clientes, apresentar o *menu* ao cliente, anotar pedidos e transmiti-los à cozinha, atentar para a preparação da mesa garantindo que o cliente tenha os utensílios e condimentos necessários para a apreciação dos alimentos, servir a comida e bebida solicitadas de acordo com técnicas apropriadas, retirar os pratos e utensílios da mesa após finalização, trazer a conta (PRATTEN, 2003). Além destes outros procedimentos, podem também incluir receber e cumprimentar os clientes, acompanhar os pedidos, lidar com as reclamações e com os pedidos especiais de cada cliente (LILLICRAP; COUSINS, 2010).

Mesmo com a redução de tarefas a serem executadas com relação ao prato à frente do cliente, tornando o serviço mais simplificado (RAO; MONIN; DURAN, 2003), ainda existem importantes regras e técnicas que devem fazer parte do serviço de restaurante. Assim, um restaurante de cardápio mais elaborado e serviço mais requintado caracteriza-se pela sequência de etapas do atendimento, respeitando-se as técnicas e regras internacionais existentes para no serviço de comidas e bebidas.

Os restaurantes gastronômicos atualmente, em geral, apresentam serviço à *la carte* com pratos individuais (empratado) ou serviço à inglesa, bem como a atenção à sistemática de colocação e reposição de talheres e taças. O serviço empratado é aquele que o garçom traz o prato preparado em porção individual e obedece à regra principal de que o prato é levado à mesa pelo lado direito do comensal, sendo disposto à sua frente; enquanto que no serviço à inglesa, o prato vem da cozinha em porção maior e é apresentado pelo garçom ao comensal pelo lado esquerdo. O próprio garçom serve de forma proporcional a todos da mesa, com a técnica de segurar a travessa com a mão esquerda e com auxílio da colher e garfo na mão direita simula um “alicate” para porcionar e servir a comida (LILLICRAP; COUSINS, 2010; ANDRIOLI; DOUGLAS, 1990; PACHECO, 2008). Este ultimo tipo de ritual de serviço à mesa já não é tão percebido nos restaurantes gastronômicos devido às propriedades herdadas *da nouvelle cuisine*. Neste mesmo sentido, e como parte da metodologia de serviço em restaurante, mesmo nos dias atuais, ainda existem técnicas e regras aprimoradas para a colocação de talheres sobre a mesa, bem como serviço de bebidas e seus tipos de copos.

Assim, com o objetivo de fornecer melhor compreensão quanto à influência do garçom na experiência de consumo, a pesquisadora propõe representação visual das teorias do processo evolutivo da gastronomia e suas influências no serviço de restaurante e na experiência do consumidor. A seguir é apresentada Figura 6 proposta, que expõe a linha do tempo comparando os momentos de interações durante o serviço e o envolvimento do cliente.

Figura 6- Evolução histórica da gastronomia influenciando a cozinha, os serviços de restaurante e a experiência do consumidor



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

De acordo com o diagrama proposto pela autora, é possível analisar a evolução das características da experiência de consumo em restaurantes a partir do enfoque da interação social possibilitada pela crescente evolução dos processos culinários e dos aspectos relativos aos serviços e suas adequações. As crescentes paralelas demonstradas na figura, como uma linha do tempo, mostram que a experiência do comensal passou de ser essencialmente participativa nos tempos dos grandes banquetes trinchantes, passando por momentos contemplativos do romantismo proveniente do serviço elaborado e artístico do garçom, atualmente vivenciando uma experiência de interação e *glamourização* do chefe e das iguarias, o que significa certa marginalização dos garçons, até fazer previsão sobre a retomada de palco do garçom propiciando uma experiência inovadora ao comensal que precisará “aprender” e compreender como proceder para comer e apreciar as iguarias. Assim, de acordo com esta análise, quanto maior o envolvimento e interação do consumidor, maior a possibilidade de experiência extraordinária.

Nesse sentido, após esta apresentação contextualizada sobre o encontro de serviços que ocorre em restaurantes e, especificamente, sobre o papel atual do garçom, torna-se necessário um aprofundamento com as análises dos resultados da pesquisa realizada sobre a real influência dos garçons na experiência de consumo.

Feitas as considerações sobre o referencial teórico adotado, na próxima seção, será apresentado o caminho metodológico utilizado, design e método realizado para a pesquisa, além de delimitar o processo de investigação e de coleta dos dados e o processo de análise compreensiva e interpretativa dos dados.

3 Metodologia do Estudo

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo e que contribuíram para responder às perguntas de pesquisa. Os pontos que compõem este tópico são os seguintes: o delineamento da pesquisa, o desenho metodológico da investigação, os critérios para a seleção do caso, além das técnicas de coleta e análise dos dados e os critérios de qualidade da pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Em função do problema de pesquisa proposto, que foi analisar as influências do pessoal da linha de frente nas experiências de consumo em restaurantes gastronômicos, o uso da abordagem qualitativa se mostrou como mais adequada, já que a pesquisa qualitativa tem como elementos principais a escolha apropriada dos métodos e teorias, o reconhecimento e a análise de diferentes perspectivas, as reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento e a variedade de abordagens (FLICK, 2004).

O estudo propõe um aprofundamento sobre um fenômeno decorrente do campo do comportamento do consumidor, com o objetivo de conhecer com mais profundidade as influências que os garçons exercem na experiência do consumidor de serviços de restaurantes. Nesse sentido, adota-se uma abordagem fenomenológica, já que se busca compreender como a realidade se constrói a partir da experiência das pessoas envolvidas no fenômeno, não se preocupando em estudar objetos e atores sociais isolados (CARVALHO; VERGARA, 2002). Na perspectiva fenomenológica, o fenômeno pode ser analisado sob a ótica predominantemente subjetivista, procurando apreciar e entender os significados.

Carvalho e Vergara (2002) apresentam em seu trabalho sobre pesquisa nos espaços de serviço as necessidades e cuidados ao se pesquisar o comportamento do consumidor nesses ambientes, onde estariam incluídos não somente os aspectos físicos, mas as interações sociais decorrentes dos encontros entre clientes e a organização. O estudo dos cenários de serviços pode envolver concentração de intenções, impressões, atitudes,

propósitos e vivências que aparecem com base na experiência dos participantes do encontro de serviços (CARVALHO; VERGARA, 2002). Os autores argumentam que tais características, quanto ao estudo científico do fenômeno e das experiências vividas nos espaços de serviços poderiam ser mais bem aplicadas se utilizados métodos de coleta e análise apoiados na fenomenologia.

Nesse sentido, pode-se destacar que a base metodológica da fenomenologia nos ambientes mercadológicos possui uma proposta epistemológica voltada para: a) focar no campo da experiência humana; b) olhar a percepção da situação social pelos participantes; c) considerar a experiência social e como o fenômeno investigado se desenvolve a partir dessa experiência; d) observar o significado das experiências dos participantes; e e) compreender a vida como um mistério a ser explorado e não como um problema a ser resolvido (CRESWELL, 1998).

Quanto à posição epistemológica do estudo, pode ser identificado como subjetivista, apoiado e utilizando como estratégia de pesquisa o estudo de caso (GIL, 2009).

O método do estudo de caso foi selecionado para esta pesquisa por ter como propósito entender melhor as situações e contextos particulares e não um fenômeno genérico, um construto abstrato ou uma teoria. Entretanto, o estudo de caso se preocupa em refinar a teoria, sugerir temáticas para futuras investigações, assim como ajudar a estabelecer os limites da generalidade da teoria (STAKE, 1994). Ou seja, o estudo poderá ser utilizado para contribuir, de certa forma, com outros estudo de um mesmo fenômeno.

Nesse sentido, o método possibilitou descobertas e aprofundamento e buscou o entendimento das relações muitas vezes complexas entre os elementos contidos no caso estudado. Além disso, foi necessária uma concentração no dado, colocá-lo à parte e depois juntar novamente, para torná-lo mais significativo (STAKE, 1994). O estudo visou compreender aspectos sobre o consumidor e a organização.

A pesquisa é considerada como um estudo de caso único e instrumental, à medida que não se teve interesse no caso em si, e sim no aprofundamento das análises e compreensão dos fenômenos. O caso foi escolhido pela possibilidade do seu estudo auxiliar na ampliação do conhecimento do tema proposto (STAKE, 1995).

O estudo de caso também pode ser classificado como descritivo, à medida que teve como propósito gerar uma ampla descrição do fenômeno para identificar as suas múltiplas manifestações e descrevê-lo de diversas formas e pontos de vista. Apresenta-se um relato detalhado do fenômeno social da experiência de consumo (GODOI, 2007).

Nesse contexto, por meio do estudo realizado em um restaurante específico, considerado gastronômico, foi possível aprofundar conhecimentos e explicar sobre a relação entre o pessoal de contato e a experiência de consumo. Pretendeu-se, portanto, contribuir para a compreensão geral do fenômeno da experiência de consumo em serviços, a partir de uma investigação mais detalhada sobre as interações entre o garçom e o cliente no contexto do restaurante considerado gastronômico.

Adiante, seguem as justificativas e critérios adotados na seleção do caso.

3.2 Seleção do caso

A seleção do caso foi um importante aspecto para o desenvolvimento desta pesquisa, pois foi adotada a estratégia não aleatória para a definição de amostras. Neste caso, foi preciso selecionar estrategicamente a empresa a ser estudada e essa escolha foi coerente com o objeto deste estudo, o que permitiu investigá-lo na sua totalidade (PATTON, 2003).

Assim, foi selecionada uma empresa de serviços de restaurante que tivesse um perfil mais hedônico do que utilitário. Com esta escolha, se pretendeu compreender o comportamento e papéis do pessoal de linha de frente e dos consumidores durante eventos de consumo, mais especificamente situações de compra que envolvessem aspectos mais emocionais do que utilitários de uma experiência em um restaurante. Isso levou em conta a perspectiva do sujeito que as vivenciou, evidenciando-se com isso a influência do pessoal de contato na produção das experiências extraordinárias.

Nesse sentido, o estudo levou em consideração para a escolha do caso um restaurante que fosse considerado gastronômico, oferecesse um serviço *à la carte* (serviço à mesa, mais elaborado e personalizado), com componentes hedônicos, levando-se em conta as características da oferta de experiências propostas por Hanefors e Mossberg (2003).

As unidades do estudo foram: o próprio ambiente de consumo (onde foi realizada a observação), assim como o grupo social formado por consumidores frequentadores do restaurante (por meio de entrevistas). Para definição da organização estudada, consideraram-se as teorias abordadas no referencial teórico, seguindo-se da orientação fenomenológica e os critérios de representatividade não probabilísticos, por tipicidade (CRESWELL, 1998; VERGARA, 2000) e por conveniência (MOTTA, 1999).

A condição de tipicidade foi satisfeita por ter havido seleção de consumidores para entrevistas, realizadas no próprio ambiente do restaurante estudado. Já a condição da

conveniência se confirmou pelo fato de terem participado das entrevistas os consumidores que estavam no mesmo cenário do restaurante no momento a observação direta.

A escolha do caso também envolveu, de certa forma, julgamento, quando houve a opção por uma empresa que pudesse autorizar o acesso necessário da pesquisadora ao seu ambiente e aos seus clientes. A concordância do proprietário para que a pesquisadora tivesse livre acesso aos estabelecimento foi essencial para a realização das entrevistas, bem como observação dos clientes e pessoal da linha de frente.

O restaurante escolhido está localizado em Olinda, Pernambuco, e foi selecionado essencialmente por fazer parte da Associação de Restaurantes da Boa Lembrança satisfazendo, assim, as características de restaurante tipo gastronômico, pois esta entidade é reconhecida por reunir restaurantes considerados gastronômicos, com imagem diferenciada, qualidade de serviço, ambiente, cardápio e público selecionados, requisitos levados em consideração para que o restaurante pertença a essa associação.

Assim, tendo a escolha do restaurante e seus consumidores atendido aos critérios citados (CRESWELL, 1998; VERGARA, 2000; MOTTA, 1999) para a escolha do caso, faz-se necessário caracterizar a empresa selecionada conforme será apresentado no tópico a seguir.

3.2.1 Caracterização do caso estudado

O restaurante estudado que está localizado na Cidade de Olinda, no estado de Pernambuco. Possui sede na parte histórica da cidade, em um antigo casarão que reproduz ares de história e cultura integradas ao contexto visual que o bairro apresenta.

Os espaços de salões destinados a receber os clientes possuem duas grandes áreas: uma interna, climatizada, e outra externa localizada em um terraço com vista para o sítio histórico de Olinda. A área onde as mesas se localizam são divididas em subáreas, comumente, na linguagem dos estabelecimentos da restauração, chamadas de “praças”, que objetivam facilitar a organização do serviço entre os garçons. O estabelecimento possui um total de vinte e sete mesas com capacidade total para 130 lugares. O quadro de funcionários do atendimento do turno da noite, durante o qual aconteceu o estudo, é formado por cinco garçons, um barman (garçom de bar), um *maître* (chefe dos garçons) e um gerente, que também desenvolve a função de caixa.

O restaurante estudado está no mercado há dezenove anos e pode ser classificado como gastronômico ou *gourmet* (LEWIS, 1981), por oferecer cardápio e serviços mais elaborados e voltados para o lazer. Tem como principal atrativo o cardápio, que agrega sabores regionais, elaborados por um chefe de cozinha reconhecido nacionalmente, e por apresentar a culinária do estado de Pernambuco de forma criativa e com diferencial gastronômico.

O chefe de cozinha e proprietário do estabelecimento é reconhecido no cenário da gastronomia nacional e internacional. Suas criações culinárias são reconhecidas pela criatividade e inovação de suas misturas de sabores entre o salgado e o doce das frutas da região, e da utilização do jerimum em algumas das iguarias oferecidas. Outro atrativo é o fato de o restaurante ser associado à Associação dos Restaurantes da Boa Lembrança, já tendo sido eleito, por várias vezes, o melhor restaurante de cozinha brasileira da cidade do Recife (REVISTA VEJA RECIFE, 2011). O cardápio inclui itens de receitas tradicionais, como o gratinado de macaxeira com charque, e receitas de criação do chefe, como o polvo ao molho picante, o camarão com ervas nordestinas e o peixe ao molho de maracujá. O restaurante atrai não somente turistas, mas consumidores que, de forma geral, buscam sabores regionais em pratos sofisticados. A cultura popular pernambucana se revela na decoração e ambientação do casarão, representada pelos quadros, peças e artesanato de artistas locais que são dispostos pelo salão do restaurante, conforme Figura 7 a seguir.

Figura 7- Coletânea de imagens do ambiente restaurante gastronômico de Olinda PE



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

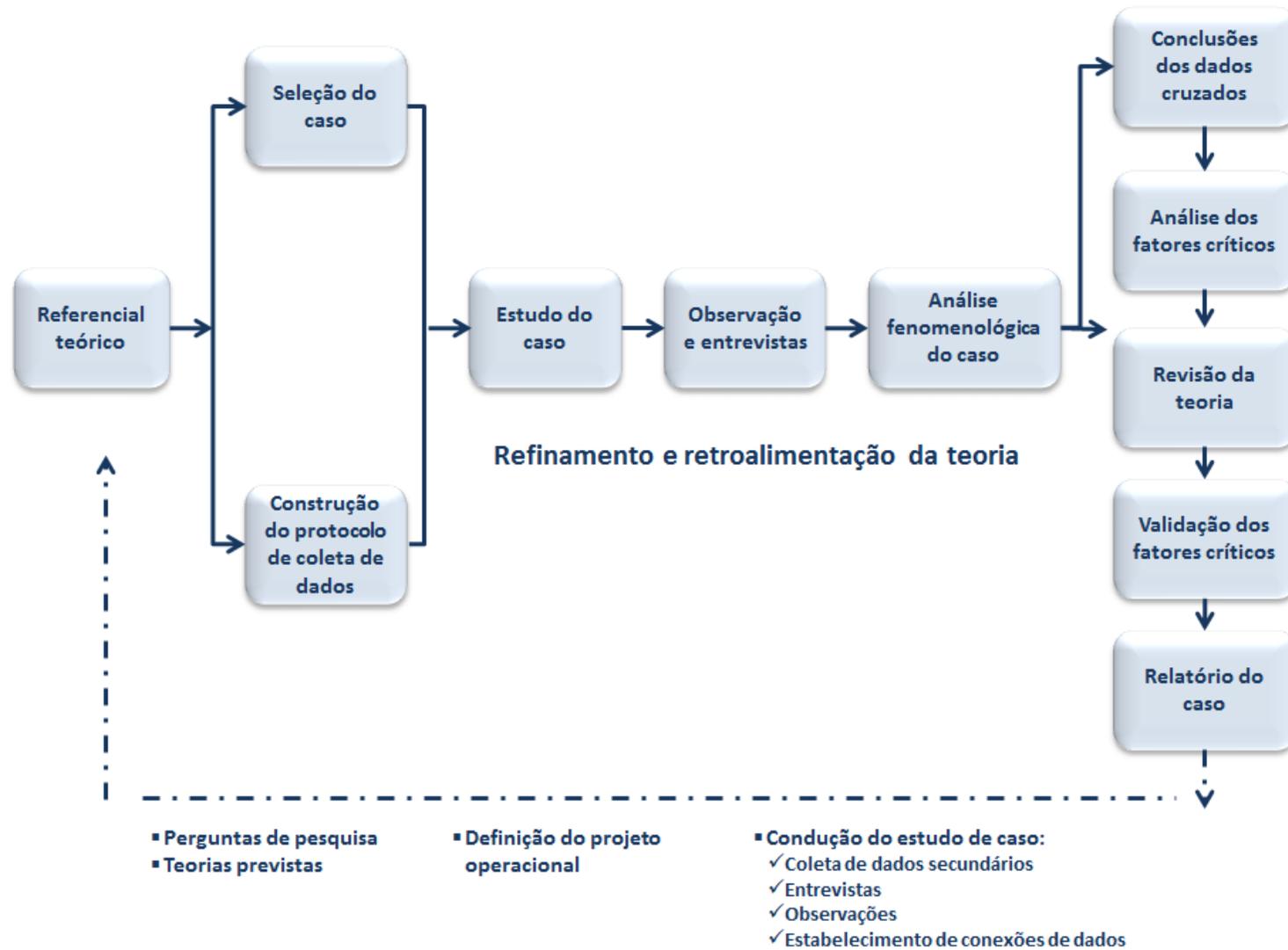
Nesse contexto, após a seleção do caso estudado e definição das unidades de análise como ambiente social e suas interações, foi determinado um plano de coleta dos dados composto por dados de texto, obtidos por meio de entrevistas e observação direta, conforme apresentados adiante.

Para uma melhor compreensão da metodologia utilizada para realização da pesquisa como um todo, será apresentado o desenho metodológico da pesquisa logo adiante.

3.3 Desenho metodológico da pesquisa

O desenho apresentado a seguir foi construído com a intenção de oferecer um esquema de visualização da estrutura proposta para o desenvolvimento deste estudo e para representar o fluxo percorrido durante as etapas da pesquisa.

Figura 8- Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Adaptado de Jóia apud Vieira e Zouain (2004, p. 130)

3.4 Procedimentos de coleta de dados

O caráter fenomenológico no qual se baseia esta investigação pode subsidiar a obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa relacionadas ao conhecimento e compreensão das influências das interações entre garçom e o cliente na experiência de consumo, a partir do estudo dos encontros de serviço.

Assim, neste estudo, adotaram-se dois tipos de dados. Os dados primários, coletados por meio de entrevistas episódicas e da observação direta, para a obtenção de dados de texto. Como forma de complementação aos dados primários, utilizaram-se dados secundários, obtidos a partir da revisão de literatura e de consultas a bases de dados.

Para as entrevistas, foi criado um roteiro de perguntas semiestruturadas aplicado com clientes do restaurante objeto deste estudo (APÊNDICE A). O critério da saturação de dados determinou tanto o número de entrevistas quanto as observações realizadas. Para as observações, também foi elaborado um roteiro com alguns tópicos-guia que orientaram o trabalho da pesquisadora durante a coleta de dados e que consta do Apêndice B.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados são apresentados a seguir.

3.4.1 Entrevistas episódicas semiestruturadas

A técnica de entrevista episódica é apresentada por Flick (1997) como forma de conhecer, por meio de narrativas, situações específicas geradoras de compreensão acerca dos fenômenos pesquisados. A entrevista episódica procura contextualizar as experiências. Para tanto, a raiz metodológica da entrevista episódica está baseada na fenomenologia e na hermenêutica. E se apropriando dos princípios metodológicos da fenomenologia dos ambientes mercadológicos (CARVALHO; VERGARA, 2002), a pesquisa episódica possui uma proposta voltada para: a) imersão na experiência do indivíduo; b) foco na percepção das situações reais vivenciadas pelo indivíduo; c) verificação de como os episódios investigados desdobram-se a partir da experiência social do indivíduo; d) observar o significado das experiências do entrevistado; e) entender os episódios da vida como construtos da vida social a serem desvendados.

Portanto, os episódios na experiência pessoal só podem ser interpretados por meio da narrativa dos próprios participantes acerca de suas experiências.

De acordo com Flick (1997), as entrevistas episódicas se caracterizam como intermediárias entre a estruturada e a não estruturada. Para a operacionalização, é necessário um apoio em um guia de perguntas cobrindo os temas centrais da pesquisa, podendo haver intervenção do entrevistador, quando necessário.

As entrevistas foram realizadas com clientes no próprio restaurante selecionado e foram gravadas em áudio e transcritas pela própria pesquisadora. Foram entrevistados vinte e quatro clientes durante os meses de outubro a dezembro de 2012. Cada entrevista teve a duração média de oito minutos e era realizada logo após o cliente ter finalizado o jantar.

Todas as vistas ao restaurante em estudo, com o objetivo de entrevistar os clientes, foram realizadas no turno da noite. Esta escolha de horário específico se justifica pelo fato de que os aspectos que influenciam os clientes a consumirem em um restaurante diferem entre as ocasiões de almoço e jantar. De acordo com Andersson e Mossberg (2004, p. 174), durante o jantar os fatores que influenciam a satisfação do consumidor são: o interior do restaurante, o serviço, os outros clientes e uma boa companhia. Durante o período do jantar os clientes tendem a buscar a satisfação das necessidades sociais e intelectuais quando comparados à hora do almoço onde o interesse pode ser muito mais pela satisfação da necessidade fisiológica. Assim, a refeição jantar oferece maior possibilidade de motivação hedônica, já que o turno da noite trata-se de um turno não comercial e os consumidores geralmente saem para comer fora de casa por razões relacionados ao lazer e prazer.

Durante a refeição do cliente, a pesquisadora realizava o procedimento da observação direta e acompanhava atentamente o momento em que os consumidores solicitavam o pagamento da conta. Nesse instante, a pesquisadora se dirigia ao local da recepção do restaurante, onde estava localizada a saída do estabelecimento, e na antessala abordava os clientes que haviam concluído o jantar, pedindo autorização para realizar entrevista.

Para a operacionalização das entrevistas, a coleta dos dados foi realizada pela própria pesquisadora, em função de possuir domínio sobre a teoria que dá suporte a este estudo. Em se tratando de uma pesquisa qualitativa, foi importante que a pesquisadora estivesse presente nas diversas situações em que as diferentes entrevistas aconteceram,

para auxiliar na montagem de uma base de dados consistente que desse suporte à análise.

A aplicação da entrevista, imediatamente após o consumo da refeição, permitiu que o consumidor tivesse na memória recente o conjunto de sua experiência no restaurante. Cada entrevista teve a duração média aproximada de sete a oito minutos. A opção pela entrevista episódica permitiu aos entrevistados o resgate de suas lembranças, os episódios de consumo mais significativos para eles, e isto foi importante para que se obtivessem respostas ao problema de pesquisa em questão.

3.4.2 Observação direta

Para uma melhor compreensão sobre o campo de estudo e buscando complementar os achados obtidos com as entrevistas individuais, a observação direta foi realizada como forma de triangulação de dados.

A observação direta pode ser definida como um método de coleta de dados, a qual permite ao pesquisador avaliar com mais detalhes as condições e dimensões do ambiente, observando e registrando as reações dos clientes e funcionários no cenário de serviços (PATTON, 2002). A observação direta participante no método fenomenológico permite ao pesquisador que seja registrado o comportamento verbal e não verbal dos participantes e de seu ambiente, para posterior integração desses dados nas análises e interpretação do todo (MOREIRA, 2004).

Inicialmente, com o objetivo de compreender de forma mais participativa o ambiente no qual os clientes vivenciavam suas experiências e complementar os achados, a pesquisadora frequentou o restaurante selecionado por três noites, consumindo o jantar como cliente, antes de iniciar as etapas da observação direta participante e entrevistas. Sem se identificar até então como pesquisadora, neste período mais exploratório, foi possível fazer parte do ambiente social como cliente. Assim, a pesquisadora teve contato com o atendimento à mesa experienciando o tipo de serviço, o comportamento do garçom e o ambiente físico e social do restaurante.

Em um segundo momento, já devidamente apresentada como pesquisadora às equipes de trabalho do restaurante, a pesquisadora iniciou o processo da observação direta, visitando o restaurante durante o período de três meses no horário noturno para realização das observações.

A observação direta foi utilizada como técnica complementar de coleta de dados para esta pesquisa, pois permitiu à pesquisadora entrar em contato direto com o fenômeno estudado sem, no entanto, interferir (FLICK, 2007). Os eventos ocorreram como se o pesquisador ali não estivesse sendo possível observar na íntegra as interações sociais à mesa, entre os clientes e os garçons e entre os próprios clientes.

O roteiro de observação elaborado (APENDICE B) foi ferramenta direcionadora para a pesquisadora durante esta etapa da pesquisa que envolveu aspectos do ambiente social do restaurante, composto pelos funcionários e pelos clientes em uma mesma cena de atendimento. Assim, a observação seguiu um processo de registro, com análise e interpretação que foram complementares aos dados coletados pelas entrevistas.

A estratégia utilizada pela pesquisadora foi de se posicionar junto aos funcionários do atendimento do restaurante durante os momentos de serviço do jantar, muitas vezes sendo até confundida com um dos funcionários do salão. Em outros momentos, quando o restaurante não apresentava grande movimento de vendas, a pesquisadora pôde sentar em uma das mesas próximas às mesas dos clientes e realizar a devida observação e anotações sobre o comportamento dos clientes que iriam ser entrevistados em seguida. Assim, as observações foram realizadas pela própria pesquisadora nos mesmas noites que as entrevistas foram realizadas.

Diante do exposto, com a observação foi possível conhecer e detalhar as interações entre garçons e clientes de restaurantes gastronômicos, com o intuito de responder as perguntas específicas da pesquisa.

Estes procedimentos foram realizados com o objetivo de:

- I – compreender e detalhar as atuações e procedimentos do atendimento do garçom;
- II – compreender a experiência do cliente em restaurantes gastronômicos.

3.4.3 Dados secundários

Como maneira de complementar os dados primários, utilizaram-se dados obtidos da revisão da literatura e de consultas às bases de dados acadêmicas nacionais e internacionais. Foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o tema em artigos de *journals*, revistas científicas, livros especializados, anais de congressos da área, reportagens dos

jornais de grande circulação, internet, busca em banco de dados virtuais, como o *Proquest*, *EBSCOHost* portal de Periódicos da CAPES, além de bancos de teses e dissertações.

De acordo com Flick (2007), a pesquisa de dados secundários ajuda a compreender melhor o problema que se buscou pesquisar, bem como possibilitar a combinação e confrontação dos dados primários. Assim, essa comparação e análise entre os dados primários e secundários se revelou importante para este estudo, apresentando credibilidade aos achados obtidos.

A seguir, será apresentada a forma como os dados foram tratados e analisados pela pesquisadora em busca de alcançar os objetivos.

3.5 Procedimentos para Análise dos dados da pesquisa

A pesquisa se caracterizou por uma perspectiva subjetivista, apoiada na fenomenologia e na utilização de estratégias de pesquisa do estudo de caso (GIL, 2009).

Nos estudos qualitativos, o pesquisador é responsável por desenhar uma ideia geral e complexa da situação, analisando narrativas e depoimentos dos atores sociais, realizando seu estudo em um ambiente de vida real (CAVALHO; VERGARA, 2002).

De acordo com Carvalho e Vergara (2002), o estudo de fenômenos complexos, como os que ocorrem nos encontros dos ambientes de serviço, demanda um tratamento diferenciado dos dados, de forma transdisciplinar e inter-relacional, o que é possível por meio do método fenomenológico. Esses autores reforçam a ideia da necessidade de uma nova forma de estudar os cenários de serviços que concentram intenções, impressões, atitudes, propósitos e vivências das experiências dos participantes. A fenomenologia dos ambientes mercadológicos é proposta como método mais adequado para os estudos envolvendo fenômenos no ambiente do marketing dos serviços.

A abordagem fenomenológica consiste em um método subjetivista de investigação científica (CRESWELL, 1998; CAVALHO; VERGARA, 2002), na qual os pressupostos e julgamentos antecipados não são levados em consideração, permitindo que o conhecimento surja da experiência do pesquisador com o objeto de pesquisa (CRESWELL, 1998; GIL, 1987). Para Husserl (1988), o pesquisador deve

abandonar as ideias preconcebidas e buscar entender o fenômeno observado e interpretar os significados.

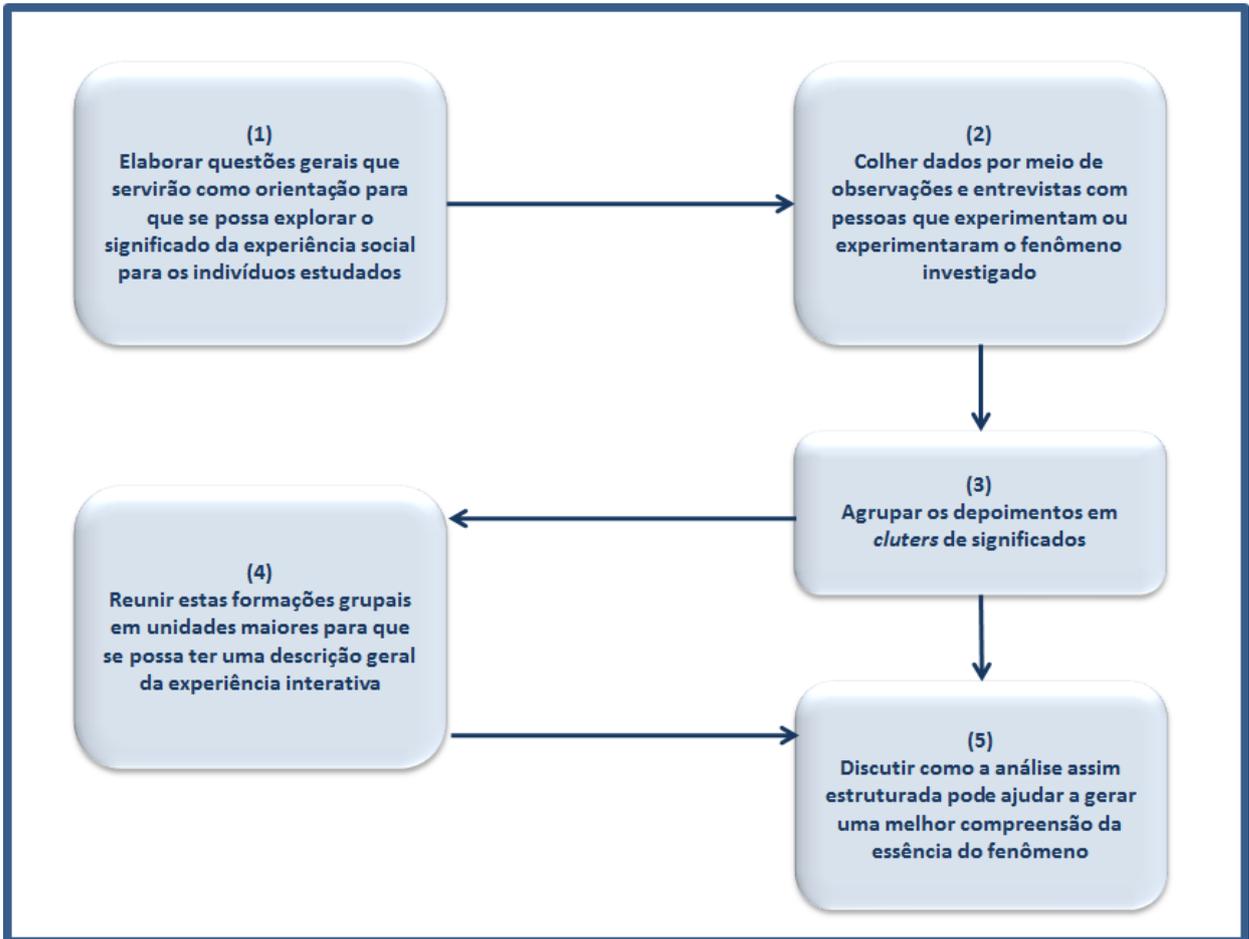
Em relação ao estudo fenomenológico, Husserl (1988) esclarece que:

[...] chamaremos de fenômeno tudo aquilo que é vivência, na unidade de vivência de um eu: a fenomenologia é, por conseguinte, a doutrina das vivências gerais, abrangendo também a doutrina de todos os dados, não só os genuínos, mas também os intencionais, que podem ser evidenciados nas vivências.

Para o estudo de caso, dentre os modelos analíticos possíveis da pesquisa qualitativa, Gil (2009) apresenta o procedimento da análise fenomenológica, um método de análise e interpretação dos dados que sugere descrever a experiência vivida na consciência do indivíduo. À medida que se considera o fenômeno como um caso, é possível conduzir o processo analítico de forma semelhante a dos estudos fenomenológicos (GIL, 2009). O que vai interessar dos informantes é que tenham tido experiência recente com o fenômeno que está sendo objeto de estudo.

Nesse contexto, o procedimento analítico dos dados foi apoiado na fenomenologia hermenêutica, que buscou descrever e interpretar as formas com as quais as pessoas relacionaram experiências, linguagem, comportamento e seus significados (CARVALHO; VERGARA, 2002). Para tratamento e análise dos dados coletados, a pesquisadora levou em consideração o processo sugerido por estes autores, com base metodológica na fenomenologia dos ambientes mercadológicos, conforme Figura 9, a seguir.

Figura 9- Passos para a coleta e tratamento dos dados



Fonte: Adaptado de Carvalho e Vergara (200)

Neste sentido, a análise dos resultados obtidos com as entrevistas e observação, também foi semelhante às etapas referenciadas por Giorgi (1985):

- primeiramente foi realizada uma leitura exaustiva do que o sujeito relatou, a fim de compreender as ideias gerais de todo o relato, uma visão global do material como um todo para se obter uma compreensão da totalidade;
- foi realizada nova leitura dos relatos, com o objetivo de discriminar as "unidades significativas" ou "clusters" focalizados no fenômeno que está sendo pesquisado;
- separaram-se os aspectos contidos dentro dessas unidades que têm relação com o fenômeno em estudo;
- as unidades significativas foram transformadas em colocações sobre a experiência do sujeito.

Assim, a análise, de certa forma, também teve contribuição da reflexão hermenêutica, que consistiu na interpretação dos textos da pesquisa como um movimento dinâmico em direção a uma melhor compreensão do fenômeno investigado (CASOTTI, 1999; FLICK, 2007).

Nesse sentido, os resultados das análises dos dados coletados foram confrontados com a teoria que orienta este trabalho e agrupados de acordo com as perguntas secundárias de pesquisa, e serão apresentados mais adiante.

Adiante, apresentam-se os critérios que identificarão a qualidade da pesquisa proposta.

3.5 Critérios de qualidade da pesquisa

Critérios de qualidade busca assegurar a validade e confiabilidade das observações, buscando, assim, a credibilidade de seus resultados.

A reflexividade procurou garantir que a pesquisadora não permanecesse a mesma antes e depois das diversas informações obtidas durante este estudo, o que exigiu uma constante reflexão e reestruturação do seu processo de questionamento. De acordo com Creswell (2003), uma constante autorreflexão da pesquisadora foi fundamental para evitar descaracterizações quanto à interpretação.

Uma documentação precisa, transparência e clareza nos procedimentos para a busca e análise dos dados foram necessárias para atestar qualidade a este trabalho de pesquisa. Para gerar qualidade à pesquisa, foi utilizada uma descrição rica e detalhada do contexto social e dos sujeitos analisados (PAIVA JR; LEÃO; MELLO, 2007).

Durante a pesquisa, procurou-se dar atenção à construção do seu corpus (resultante da coleta que efetivamente será usada para a análise), que também é um critério tanto de confiabilidade quanto de validade (PAIVA JR; LEÃO; MELLO, 2007). Para garantir a qualidade da pesquisa, os resultados analisados constaram de uma vasta literatura das teorias envolvidas no campo do estudo, assim também como o vasto material obtido da saturação das respostas das entrevistas individuais, com o qual será possível construir um corpus bastante criterioso.

Por fim, as informações da pesquisa dos dados transformados em textos coletados por meio das entrevistas e da observação direta foram confrontados com os dados secundários utilizados para a triangulação, buscando apresentar credibilidade às

informações a serem obtidas. A partir dessa comparação, foi analisado se as informações possuem resultados similares à teoria estudada (GIL, 2009).

A seguir serão apresentadas as análises dos resultados da pesquisa.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste tópico são apresentadas as análises das informações obtidas a partir das entrevistas e observações realizadas no restaurante pesquisado e seus consumidores.

Esta seção está dividida em duas partes. A primeira contempla a análise das informações obtidas durante as observações realizadas pela pesquisadora na empresa em estudo, que incluem as características gerais do encontro no restaurante e são apresentados e discutidos os dados obtidos por meio da observação direta realizada por ela. Na segunda parte, são apresentadas as informações relativas às entrevistas com os consumidores, que incluem apresentação e discussão dos dados baseados nas entrevistas com clientes do restaurante.

A apresentação e análise dos dados coletados por meio das observações diretas e entrevistas foram orientadas pela questão central que direcionou este trabalho de pesquisa e os tópicos de análise foram baseados nas quatro questões secundárias ou específicas definidas no item 1 desta dissertação. Os itens apresentados a seguir constituem o conjunto dos dados encontrados que permitiram a pesquisadora aprofundar as informações que ajudaram a responder a questão central proposta nesta pesquisa.

4.1 Análise dos resultados da observação direta

As visitas ao restaurante pela pesquisadora para as observações foram realizadas nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2011. Como foi apresentado anteriormente, a pesquisadora realizou as observações no turno da noite, que compreendiam momentos desde a chegada dos clientes no salão do restaurante, interação durante o serviço do jantar, até o pagamento da conta.

A realização das observações, no contexto da pesquisa, foi norteadas por cinco aspectos, conforme roteiro constante do apêndice B: aspectos relacionados ao ambiente, ao evento, ao cliente, ao pessoal de linha de frente (garçom) e os aspectos relacionados ao encontro de serviço (cliente e garçom). As informações coletadas dessas observações

foram analisadas e agrupadas de acordo com as temáticas das questões específicas da pesquisa e apresentadas a seguir.

4.1.1 Elementos que contribuem para a formação da experiência total gastronômica do consumidor

Dentre os principais elementos que exercem influência sobre a experiência de consumo no restaurante, podem-se destacar o ambiente, a comida, a atmosfera, o encontro (com outros clientes e com o serviço prestado) (HANSEN; JENSEN; GUSTAFSSON, 2005; HANEFORS; MOSSBERG, 2003).

Esses aspectos são reforçados de acordo com as observações realizadas pela pesquisadora durante as visitas ao restaurante selecionado. Ao entrar no restaurante, os clientes se mostravam impactados pela ambientação e atmosfera do ambiente. O restaurante possui ambiente rústico e acolhedor reforçados pela presença de cores alegres nos objetos e detalhes da decoração que entram em contraste com a iluminação indireta e calma. O espaço denominado terraço, além de possuir temperatura e ventilação adequada, possui uma vista privilegiada da cidade histórica e por estas razões é disputado pela maioria dos clientes.

Quanto à comida, é um elemento de destaque. Na maioria das vezes, os clientes fazem pedidos de um dos pratos especialidade da casa, que é servido dentro de um jerimum, acompanhando vinho ou *caipifrutas*, outros itens do cardápio bastante requisitados, como bebida. Tanto os pratos servidos dentro do jerimum quanto as *caipifrutas*, sempre que solicitados, são recebidos com bastante excitação por parte do cliente, que fica encantado com a apresentação e cores dos elementos e frutas exóticas.

Outro momento que pode ser considerado de encantamento e que auxilia na construção da atmosfera é que a cozinha de finalização dos pratos é aberta e pode ser vista pelo público. Esta cozinha fica localizada bem próxima ao salão onde as mesas estão dispostas, sendo possível para o cliente ouvir até o manejo das panelas, ver a preparação do seu prato, bem como sentir o cheiro de comida sendo preparada na hora. Esses elementos sensoriais são incorporados à atmosfera total do restaurante. Schmitt (2002) confirma a possibilidade da gestão da atmosfera com a ênfase nos aspectos sensoriais, e Hetzel (2004) corrobora com essa argumentação quando afirma que a

utilização dos sentidos pelo cliente no restaurante e importante no processo da avaliação da experiência.

A equipe de atendimento do salão do restaurante se apresenta com uniforme bastante informal, composto de camisetas esportivas de malha de algodão colorida, calça de tecido na cor preta e avental. Os detalhes do uniforme ajudam a compor os aspectos tangíveis (HANEFORS; MOSSBERG, 2003) da atmosfera despojada e informal que a imagem do restaurante propõe.

Foi observado que os motivos são diversos que fazem os consumidores procurar o restaurante para jantar. Entre os principais destacam-se: os aniversários, jantar romântico de casais e visita de parente ou amigo de outra localidade trazido por pessoal residente em Olinda ou Recife. Isso caracteriza, de forma geral, o formato do evento, definindo, assim, o número de pessoas do grupo, que podia variar de casal a grupos de em média seis pessoas. À medida que o grupo era mais numeroso, foi observado uma maior interação e envolvimento com as conversas e no próprio grupo. Nesse momento, foi observada a diminuição da atenção quanto aos aspectos que estavam em volta do cliente, como ambiente e serviço (garçom).

Já a presença de outros clientes era um aspecto bastante percebido pelos clientes, pois as mesas do salão eram muito próximas uma das outras provocando, certas vezes, inquietação sonora aos clientes, principalmente nos casos de grupos grandes e ocasiões divertidas. Hansen, Jensen e Gustafsson (2005) confirmam que a influência do ambiente social incluindo os outros clientes pode interferir na experiência total do cliente.

Por fim, foi observado que durante o encontro, o momento que se refere ao atendimento do garçom pouco demonstrou envolvimento ou atenção do cliente. Esta observação será especificada com mais detalhes no próximo tópico.

4.1.2 Aspectos do atendimento que contribuem para a formação de uma experiência gastronômica do consumidor

Durante as observações diretas, a pesquisadora também procurou identificar características do papel do serviço do garçom na experiência de consumo no restaurante.

O serviço no restaurante pode ser considerado simplificado seguindo os requisitos que definem o perfil do restaurante como elegante, charmoso, despojado e acolhedor. Em geral, os clientes são recebidos por uma recepcionista que lhes encaminha até a mesa ou, nos dias de grande movimento, como o sábado, convida a aguardar em uma antessala com sofá confortável. Percebe-se que a atmosfera do restaurante ajuda para que os clientes não fiquem tão inquietos quanto à espera.

Os clientes são levados à mesa e inicia-se o encontro do serviço com garçom. Pode-se descrever o serviço como simplificado, pois os pratos já vêm prontos da cozinha para que o comensal aprecie a sua apresentação, criada de maneira individual pelo cozinheiro, conforme tendência de serviço incorporada nos restaurantes gastronômicos com a *nouvelle cuisine*, a partir da década de 80 (SPANG, 2004; SLOAN, 2005; WOOD, 2005). No restaurante estudado, mesmo nos pratos que possuíam porções maiores suficientes para mais de duas pessoas, o serviço é feito de forma simplificada, deixando o cliente à vontade para montar o próprio prato. Por exemplo, quando o prato solicitado compõe porção suficiente para mais de uma pessoa, como é o caso das morangas – principal temática do restaurante – são trazidas pelo garçom e dispostas no centro da mesa para que o próprio cliente possa se servir. Isto lembra e transmite sentimento familiar, informal. Auxiliando a complementar a ideia conceito da atmosfera do restaurante.

Nesse contexto, observou-se um serviço bastante simplificado, no qual o garçom não executa tarefas de complexidade que exija habilidades especiais à mesa. Ou seja, o ritual da arte do serviço à mesa (HETZEL, 2004), que também já chegou a incorporar certa teatralização desempenhada pelo garçom no restaurante (WOOD, 1991), parece não mais fazer sentido na operacionalização desses estabelecimentos nos dias de hoje.

Durante o consumo das iguarias, os clientes parecem estar sempre entretidos com as conversas à mesa e a presença do garçom pouco é notada. Pouca interação foi verificada entre o garçom e o cliente.

No momento de finalização do serviço, quando os clientes pediam a conta, não foi notada pressa alguma quanto à chegada da conta solicitada pelos clientes. Mesmo em determinadas vezes que o tempo de fechamento da conta levava mais tempo, os clientes pareciam não perceber a demora. Essa observação vai de encontro aos estudos de Dubé-Rioux et al. (1989), que apresentam a possibilidade de irritação do cliente à mesa do restaurante no caso da espera ou demora no momento do pós-encontro.

De forma geral, sobre o serviço notou-se que os garçons apresentam-se bastante atentos, solícitos e simpáticos, apesar de durante o pouco espaço de tempo da interação não executarem as técnicas mais específicas e elaboradas de serviço de restaurante, como detalhes da abertura de garrafa e serviço do vinho, copos específicos em posições adequadas ou até mesmo colocação do prato à frente do cliente pela posição inadequada que dificultava a movimentação ou serviço do cliente. Assim, as regras e técnicas de serviço dos alimentos e bebidas não foram notadas pelos clientes em atendimento.

Portanto, quanto a este tópico sobre atendimento, percebeu-se que é mínima a interação entre o cliente e o garçom no processo de entrega dos alimentos. Essa observação demonstra a marginalização do garçom identificada por Wood (2005), atribuída pelo autor às heranças que o estilo culinário da *nouvelle cuisine* deixou para o serviço.

4.1.3 Interação garçom-cliente no encontro de serviço de restaurante gastronômico

Observou-se que durante o processo de serviço e nas tarefas que o garçom desempenhou durante os eventos no período do jantar, não houve profundidade e quantidade de interações suficientes para que o garçom pudesse fazer parte de uma forma especial do encontro com o cliente.

Em sua maioria, os garçons do estabelecimento são educados e falam pouco. Assim, pouca comunicação entre atendente e consumidor foi notada durante a interação

no encontro. O cliente chega à mesa recebe o cardápio do garçom e não são dadas muitas explicações sobre a composição dos pratos ou características do *menu* ou da casa. Apenas uma introdução superficial sobre os pratos quando o cliente questiona ou pede sugestões.

Observou-se que no momento de entrega do cardápio ao cliente pelo garçom, após a leitura, em certas ocasiões são feitas perguntas para tirar dúvidas sobre os pratos, mas não é comum acontecer conexão visual entre cliente e garçom. Mesmo quando o garçom realiza algum movimento tal como recolocar talher ou preparar a mesa para a chegada dos pratos, não há percepção visual consciente dos clientes para com o atendente. Principalmente quando à mesa está um grupo maior. Nesse sentido, observou-se que a quantidade de interferências e interação entre clientes e garçons não são significativas, o que pode influenciar a interpretação do cliente sobre o atendimento (ARNOULD; PRICE; TIERNEY, 1995).

Outro ponto a ser destacado é a participação mínima da mulher, cliente, seja quando estava em casal ou quando estava em um grande grupo. Em geral, havia discussão do grupo sobre a escolha do prato, e, posteriormente, eram tiradas algumas dúvidas com o garçom, mas na maioria das vezes, o líder da mesa fazia os pedidos, geralmente o homem. Mesmo que esta participação mínima da mulher no processo de decisão à mesa seja referente a questões de etiqueta ou costumes, é importante destacar que menor era a interação com o garçom, com as pessoas que não estavam envolvidas no processo de comunicação para o pedido dos pratos. Assim, houve uma menor possibilidade do elemento garçom ou serviço influenciar na experiência de serviço, ou seja, outros detalhes fizeram parte da experiência das pessoas mais passivas à mesa, reforçando a ideia de que a experiência é única e subjetiva pois vai depender da interação entre o evento e o estado emocional do indivíduo (PINE; GILMORE, 1998).

Por fim, verificou-se durante a observação direta que quando o *maître* (chefe dos garçons) atende diretamente à mesa, consegue deter mais a atenção e os olhares dos clientes. Apesar de portar o mesmo tipo de uniforme dos demais, o *maître* consegue ter tom de voz e desenvoltura de comunicação que demonstrava segurança e conhecimento maior dos produtos à venda. O *maître*, quando realizava o atendimento à mesa em substituição ao garçom, propiciava maior interação com os clientes, pois dava exemplos e explicações mais detalhados sobre o método de preparo dos alimentos e bebidas que são transmitidos de forma mais efetiva ao cliente. Esse fato reforça os argumentos de

Walter (2008), que afirma que as interações sociais mais próximas entre atendente e cliente são oportunidades de envolvimento do cliente no contexto, influenciando na experiência única.

4.1.4 Aspectos do comportamento do garçom no serviço à mesa e a experiência de consumo

As observações mostraram que a equipe de garçons trabalha de forma coesa sendo comum um ajudar o outro no serviço. Sendo assim, alguns clientes podem ter tido contato com mais de um garçom durante o encontro de serviço. Podem-se descrever esses garçons, durante o atendimento à mesa, como bem humorados e descontraídos, porém, como foi destacado anteriormente, sem muita informação e conteúdo para ser repassado para o cliente.

Em todos os momentos, quando não havia aparente tarefa a ser realizada à mesa junto ao cliente, os garçons se colocavam em uma antessala bem em frente ao salão do terraço. Ficavam conversando amenidades entre si, mas atentos ao sinal dos clientes. Na maioria das vezes, os garçons chegavam à mesa dos clientes sem que fossem solicitados. Isso demonstrou atenção e agilidade no serviço.

Da forma como os garçons se posicionavam fora do salão a maioria das vezes, a impressão que se tinha era que eles não pertenciam àquele espaço de serviço, e que o “palco” seria apenas dos clientes, conforme ilustra a Figura 10, ratificando a ideia de encenação dos garçons, mas no papel de atores coadjuvantes, com pouca participação (HEMMINGTON et al., 2008).

Figura 10- Garçons observando o salão onde o serviço acontece



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Assim, a partir das observações, foi possível verificar principalmente a posição não participativa do garçom em relação à interatividade e à experiência de consumo do jantar.

Nesse contexto, a apresentação dos dados será continuada a partir das análises das entrevistas realizadas com os clientes do restaurante, conforme segue.

4.2 Análise dos resultados das entrevistas

Este tópico apresenta os resultados obtidos a partir análises dos dados coletados por meio das entrevistas, realizadas durante o mesmo período em que aconteceram as observações, durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2011. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, para que fosse possível a transcrição e posterior análise.

A realização das entrevistas, no contexto da pesquisa, foi norteadas por nove perguntas conforme roteiro constante do apêndice A deste trabalho. A seguir é apresentada primeiramente a caracterização dos entrevistados e, logo em seguida, as informações obtidas a partir das falas dos entrevistados. As informações obtidas foram analisadas e agrupadas de acordo com as temáticas das questões específicas da pesquisa.

4.2.1 Caracterização dos entrevistados

Foi entrevistado um total de vinte e quatro clientes, no horário noturno, após o término do jantar. As entrevistas foram conduzidas pela própria pesquisadora, em noites alternadas, durante o período de três meses, conforme abordado na seção 3 deste trabalho. Os clientes eram abordados após a experiência de consumo, na sala de estar localizada na saída do restaurante, enquanto, normalmente, aguardavam seus carros serem trazidos pelo serviço de manobrista. A maior parte dos clientes abordados concordou em ser entrevistada. Alguns poucos se negaram, alegando falta de tempo.

As perguntas que fizeram parte do instrumento que norteou a entrevista foram concebidas buscando responder as questões secundárias, e assim compor respostas para a pergunta principal desta pesquisa. Quanto à análise dos clientes entrevistados, foi traçado o perfil, conforme o quadro a seguir.

Quadro 1- Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Faixa etária	Procedência
E1	Feminino	35 – 40 anos	BA
E2	Feminino	40 – 45 anos	PE
E3	Feminino	60 – 65 anos	PE
E4	Masculino	45 – 50 anos	MG
E5	Feminino	40 – 45 anos	PE
E6	Masculino	35 – 40 anos	SP
E7	Masculino	35 – 40 anos	SP
E8	Masculino	30 – 35 anos	SP
E9	Masculino	35 – 40 anos	SP
E10	Feminino	45 – 50 anos	SP
E11	Feminino	50 - 55 anos	PE
E12	Masculino	50 - 55 anos	PR
E13	Masculino	35 – 40 anos	Alemanha
E14	Masculino	50 - 55 anos	RJ
E15	Feminino	45 – 50 anos	RJ
E16	Feminino	30 – 35 anos	PE
E17	Masculino	35 – 40 anos	SP
E18	Masculino	55 – 60 anos	PE
E19	Feminino	45 – 50 anos	PE
E20	Feminino	40 – 45 anos	PE
E21	Feminino	35 – 40 anos	PE
E22	Feminino	35 – 40 anos	PE
E23	Masculino	25 – 30 anos	PE
E24	Feminino	35 – 40 anos	PE

Fonte: Entrevistas realizadas pela autora (2011)

Conforme apresentado no Quadro 1, grande parte dos entrevistados foi composta por homens de outros Estados, principalmente de São Paulo, entre 35 a 45 anos. Os entrevistados de Pernambuco eram de Recife, uma parte estava trazendo algum parente ou amigo para conhecer o restaurante e outra era formada por casais em momento comemorativo.

No início de cada entrevista era perguntado sobre o hábito dos clientes visitarem restaurantes considerados gastronômicos e a frequência que jantavam em restaurantes do tipo, conforme pode ser constatado nos depoimentos a seguir.

“...sim em São Paulo sempre como fora em restaurantes bons como esse....em média de duas vezes por semana....” (E9, morador de São Paulo - SP)

“...lá em São Paulo, eu costumo sempre sair pra restaurante ...umas duas vezes por semana...” (E7, morador de São Paulo - SP)

“... eu saio com meu marido pra jantar fora em restaurante melhor assim como esse pelo menos uma vez por semana” (E19, moradora do bairro de Boa Viagem, Recife-PE)

Conforme os entrevistados E7, E9 e E19, notou-se que a maioria dos entrevistados visita com frequência restaurantes do tipo gastronômico. As respostas variaram entre duas vezes por mês a três vezes por semana. Assim, os dados indicam que possivelmente esses entrevistados estão familiarizados com a experiência em restaurantes gastronômicos.

4.2.2 Elementos percebidos pelos clientes que contribuem para a formação de uma experiência gastronômica

Com o objetivo de responder esta questão específica do estudo de caso, as perguntas iniciais da entrevista eram de caráter generalista, no sentido de analisar quais os elementos viriam à mente do entrevistado em relação à experiência de consumo no restaurante em estudo. Questões como, por exemplo, o que trouxe o cliente ao restaurante, qual a sua opinião sobre a noite ou o que mais gostou da experiência do jantar, fizeram parte do momento inicial e geral da entrevista.

Conforme indicam alguns autores (HANEFORS; MOSSBERG, 2003; HANSEN; JENSEN; GUSTAFSSON, 2005; HETZEL, 2004), vários são os motivos que levam o consumidor a comer em um restaurante gastronômico, bem como são diferentes os elementos que ajudam a formação da experiência de consumo nesse tipo de estabelecimento. No momento introdutório da entrevista, puderam-se verificar as

razões que levaram os clientes a jantar no restaurante. Essas razões presentes nos depoimentos são demonstradas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2- Perfil dos entrevistados

Principal motivo	Entrevistados
Aniversário de casamento (casal)	E5, E23, E24
Comemoração de aniversário (grupos)	E3, E18, E11
Comemoração por motivo escolar ou trabalho	E16, E20
Conhecer algo diferente (turistas)	E1, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E15, E17
Comer uma boa comida (já conheciam o lugar)	E19, E21, E22

Fonte: Elaborado pela autora

Nas razões acima descritas pelos entrevistados, pôde-se verificar que há concordância em relação aos estudos anteriores de Kivela (1997), quando revelam que o momento ou circunstância seja conveniência, ocasião social, celebração ou ocasião de negócios, é um determinante essencial para a escolha de um restaurante. Já Lewis (1981) destaca cinco atributos importantes, como a qualidade da comida, variedade do cardápio, preço, atmosfera e fatores de conveniência que podem levar o consumidor a optar por determinado restaurante.

Durante a primeira fase da entrevista, foi questionado de forma geral sobre os aspectos que mais se destacavam na experiência do jantar naquele restaurante. Estudos anteriores apresentam como elementos que se destacam na formação da experiência de consumo no restaurante: o interior do restaurante, o serviço, a comida, os outros clientes e uma boa companhia (HANEFORS; MOSSBERG, 2003; FINKELSTEIN, 1989; GUSTAFSSON, 2004). Alguns desses aspectos foram destacados pelos entrevistados, como alguns dos fatores relevantes na visita do cliente ao restaurante pesquisado. Corroborando com esses autores, destacam-se as falas dos entrevistados E5, E9 e E15, que promovem a comida, o ambiente e a companhia como principais elementos percebidos:

“O cardápio tem uma variedade tremenda. Pra gente, de São Paulo, são ingredientes que a gente não vê no dia a dia. Aqui, o jerimum. Precisava traduzir o que é jerimum. Lá, pra gente, é moranga. Muito bom. Gostei do sabor da comida. É diferente. Algo que a gente não encontra lá.” (Homem, 35 anos).

“... em primeiro lugar o ambiente, que é agradável, e comida, também, exatamente por ser coisas da terra... Coisas que dão saudade 'na gente'... ambiente agradável, a vista é linda, a casa gostosa.... A companhia legal, o ambiente legal, a vista legal... Perfeito, maravilhoso...” (Mulher, 45 anos).

“A companhia foi o melhor de tudo; ter conversado a noite toda. Isso foi o melhor... ter vindo com o meu marido...” (Mulher, 40 anos).

Assim, nota-se na maioria dos depoimentos dos entrevistados que a qualidade da comida foi um dos principais critérios citados sobre a escolha do restaurante, reforçando os achados anteriores (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; MATILLA, 200; SALAZAR, 2006), além de ser citada como elemento de destaque na experiência do jantar.

Outro ponto destacado trata-se da presença de outros clientes. Nos dias em que o restaurante se apresentava com sua máxima ocupação, a proximidade das mesas permitiam o aumento do ruído gerado pela conversa entre os clientes. Sendo assim, a presença de outros clientes pode também ser percebida como elemento de influência na experiência (HANEFORS;MOSSBERG, 2003; FINKELSTEIN, 1989; GUSTAFSSON, 2004), conforme recorte da preocupação de um dos entrevistados:

E5 “Tinha uma mesa muito cheia próxima, assim, que fez muito barulho ao lado... As mesas muito coladinha, né? Talvez precisasse de mais espaço entre as mesas porque, às vezes, a gente se desconcentra um pouco e fica ouvindo um pouco a conversa dos outros. Mas tava ventilado, tava agradável...” (Mulher, 40 anos).

Noutro aspecto importante, percebido quando a pesquisadora questionou sobre o que mais agradou na experiência do jantar, e que permaneceu na memória do cliente, houve destaque para o ambiente envolvente e a atmosfera genuína, rústica, cultural e acolhedora que o restaurante evoca. A atmosfera dos restaurantes gastronômicos é bastante relevante para experiência, pois o *design* destes incorpora numerosos elementos de identidade, todos bastante visíveis, como paredes, pisos, toalhas, guardanapos, prataria, louças, uniformes, garrafas (SCHIMITT; SIMONSON, 2000; HANSEN; JENSEN; GUSTAFSSON, 2005; HETZEL, 2004). Isto é reforçado quando, ainda nas falas dos entrevistados E10 e E5, se verifica:

E10: “primeira coisa que eu percebi foi a decoração. E seguida, a acolhida do pessoal e a comida, com certeza, é o ponto alto. Muito bom.” (Mulher, 45 anos).

E5: “gosto muito desse restaurante ele é bem multicultural... E eu acho muito agradável, o ambiente; muita arte e muito rústico. Eu gosto do estilo em si e a paisagem de Olinda também.” (Mulher, 40 anos).

Assim, o ambiente físico também se apresenta como peça importante para proporcionar os encontros de serviço e a experiência da refeição (BITNER, 1992; GUSTAFSSON e al., 2005).

Os recortes das falas acima também representam alguns dos depoimentos dos entrevistados que mencionam a “acolhida do pessoal ”ou “a forma que os funcionários nos recebem”. Percebe-se que esses termos, nos comentários dos entrevistados, aparecem com referência à ideia relacionada ao significado de “atendimento”.

Durante a análise das entrevistas, notou-se também que esses significados relacionados ao atendimento eram atribuídos de forma complementar à descrição do ambiente e de atmosfera agradável. Compreendeu-se, por meio dos depoimentos, que o atendimento ou a forma que os funcionários se portavam complementava o conceito geral da atmosfera do estabelecimento. Isto se confirma nos trabalhos anteriores com foco no *servicescape*, que é compreendido como cenário onde o serviço acontece (GUPTA; VAJIC, 2000). Os elementos atendimento e pessoas fazem parte da atmosfera e podem contribuir para a decisão de compra (BELK, 1998). No modelo proposto por este autor, o ambiente físico e o ambiente social são componentes situacionais que estão contidos na atmosfera e terão influência, conseqüentemente, na experiência de consumo.

Assim, diante da análise da fase mais geral das entrevistas, pôde-se destacar que poucos entrevistados declaram algo sobre a influência do atendimento ou do atendente na percepção da experiência total dos clientes entrevistados. Ou, quando houve menção sobre o pessoal de contato, comunicaram o significado à acolhida como parte do ambiente.

4.2.3 Elementos relacionados ao atendimento que contribuem para a formação de uma experiência gastronômica

Buscou-se identificar, neste tópico, as características relacionadas especificamente ao atendimento do garçom e de que forma foram percebidas pelo cliente e como contribuíram para a experiência de consumo no restaurante.

No tópico anterior, a questão do atendimento foi tratada pelos consumidores de forma mais geral, não sendo feita nenhuma menção específica ao garçom. Pontos de contato entre clientes e funcionários do restaurante foram constatados desde a entrada até a saída e, de certa forma, poderiam ficara subentendidos como atendimento de forma geral: recepcionista, manobristas, *maîtres*, garçons ou ainda características específicas

do lugar como limpeza dos banheiros, agilidade no recebimento de comidas e bebidas à mesa.

Muitas vezes, mesmo que os argumentos ambiente e comida tenham sido identificados como os motivos principais da ida ao restaurante pesquisado, nas falas posteriores havia sempre citações sobre os elementos acolhimento e atendimento como complemento à formação do significado de atmosfera agradável, conforme explicações de E15 e E14:

E15: "...ambiente... perfeito, maravilhoso... Inclusive, a gente aqui é bem recebido. Acho legal como os funcionários do restaurante recebem a gente... Eu vim domingo passado com minha mãe e com minha irmã. Eles recebem a gente bem e... Assim, dão uma atenção especial. Eu gosto muito do atendimento daqui." (mulher, 45 anos).

E14: "...O ambiente faz com que a gente se sinta bem à vontade... As pessoas, os semblantes, o atendimento também faz parte. Todo o ritual... Todo um ritual necessário para uma boa refeição.... As companhias, né, que te cercam, que fazem parte, que estão curtindo com você.... O clima é agradável" (Homem, 50 anos).

Nesse contexto, conforme os dados apresentados, o cliente parece ter a percepção de atendimento como o todo e não especificamente do serviço à mesa como indicador central quando se refere à qualidade percebida.

Durante momentos mais específicos da entrevista, quando foi perguntado sobre como havia sido o atendimento, muitos dos clientes não foram capazes de descrever de forma detalhada os pontos de contato e etapas do atendimento. Mesmo assim, nos resultados obtidos, foi observada certa relação entre o atendimento e o pessoal de contato do restaurante quanto à influência na experiência de consumo, mesmo que ainda de forma utilitarista. Isso corrobora com os estudos sobre experiência e restaurante que identificam o contato com o pessoal de atendimento como parte da experiência (GUSTAFSSON, 2004; MOSSBERG; HANEFORS, 2003). Assim, alguns pontos significativos foram detectados sobre o atendimento, conforme depoimento de alguns entrevistados destacados a seguir:

E7: "O atendimento muito bom, a recepção boa. Serviram rápido os pratos, serviram rápido as entradas... Foi bem positivo. Eu voltaria aqui, com certeza.." (homem, 35 anos)

E11: "A gente pediu a entrada, fui bem servida. Tem opções boas. Não demorou muito, os pratos principais. Os garçons foram bem prestativos. A qualidade do prato, em si, muito bom." (mulher, 50 anos)

E12: "... o atendimento aqui é eficiente, é rápido, você não espera; o restaurante pode tá cheio - você faz um pedido, não demora. A comida tá sempre boa como ela sempre teve... é isso é o que importa pra você. Você quer sentar... Você quer vir num restaurante que você sabe que vai comer

bem. Nesse restaurante aqui você já sabe que vai comer bem. Então, o que é que você pode esperar mais além de comer bem? Não é? Que você seja bem atendido, que a comida saia rápido. É isso aí.”(homem, 50 anos)

E16: “Atendimento dele (garçom) foi bom; foi excelente. Pontual, o horário, assim... Pediu o jantar, ele não demorou com o jantar... Tranquilo. Se tava precisando de alguma coisa, se tava vazio... Abasteceu o copo, colocou a água...” (mulher, 35 anos)

Ratificando o que foi dito anteriormente, o aspecto utilitário quase sempre percebido pelos entrevistados quanto ao significado de qualidade no atendimento foi em relação à rapidez do serviço. O entendimento de que a comida não demorava a ser preparada e que o garçom era ágil contribuiu para a composição da ideia de um atendimento de boa qualidade (PRATTEN, 2003). Agilidade no serviço foi um elemento mencionado várias vezes pelos respondentes quando as perguntas faziam referência ao atendimento, conforme pode ser observado nos comentários a seguir:

E9: “Ele serviu os pratos, não atendeu, explicou pra mim o que era um prato ou outro. Quer dizer, nada do que vou te dizer excepcional; nada que merecesse nota. Nem positiva, nem negativamente. Normal. O garçom, acho que foi o mais, mais normal da história.”

E15 “Primeiro, ele perguntou o que a gente queria beber; depois... Aí, nós próprios escolhemos uma entrada; e depois, nós também chamamos ele e fizemos a escolha do prato. Ele perguntou queria beber mais alguma coisa, não foi? Aí, a gente... Ele só quis um refrigerante. O garçom foi educado. Foi bom. Foi bom. Um bom atendimento.”

Alguns dos clientes entrevistados, logo após o jantar, não se recordavam de como o atendimento à mesa havia acontecido. As respostas não reproduziram informações suficientes sobre os detalhes do atendimento do garçom, apesar de terem reforçado os comentários sobre experiência memorável e jantar inesquecível. Pareciam muitas vezes não notar a sua presença.

Esses achados serão abordados, de forma mais específica, no próximo tópico, que apresenta a análise dos resultados sobre como acontece a interação garçom-cliente no encontro de serviço do restaurante estudado.

4.2.4 A interação garçom-cliente no encontro de serviço de restaurante gastronômico

O encontro de serviço pode ser compreendido sob diferentes perspectivas: a percepção do cliente, as características do provedor do serviço e a realidade da produção do serviço (CZEPIEL et al., 1995). Nesse sentido, o consumidor tem como objetivo

buscar satisfação com o serviço recebido e o atendente tem interesse que a sua avaliação seja positiva, visto que isso deverá contribuir para a fidelização do cliente e, conseqüentemente, para uma melhor rentabilidade da empresa.

A partir dos depoimentos dos entrevistados, essa interação não pareceu bem delineada para os clientes do restaurante.

Cada restaurante possui um roteiro de atividades que regularmente são desempenhadas para que seja possível a produção do serviço de forma consistente (LILLICRAP; COUSINS, 2010). Essas atividades básicas estão contidas no Quadro 3 a seguir, que apresenta a seqüência geral de atendimento aos clientes de restaurantes. Este roteiro pode variar de acordo com o tipo de estabelecimento e é executado de forma diferenciada, obedecendo a métodos e técnicas de serviços específicos para cada restaurante.

Quadro 3- Sequência geral de serviço de restaurante

Sequência geral de serviço de restaurante
1- Preparação para o serviço; 2- Registro de reservas; 3- Recepção e acompanhamento dos clientes à mesa; 4- Apresentação do cardápio e recebimento dos pedidos 5- Serviço de bebidas 6- Serviço de comida; 7- Limpeza e organização da mesa durante o serviço; 8- Conta; 9- Pagamento; 10- Limpeza e organização da mesa para próximo cliente.

Fonte: Baseado em Lillicrap; Cousins, 2010, p. 16

De acordo com o quadro proposto, etapas destacadas fazem parte da rotina diária de serviço de atendimento no restaurante.

Quando os entrevistados foram perguntados se recordavam das etapas do atendimento ou se o atendente havia feito algo que lhe marcara a memória, muitos tiveram dificuldade em expressar, por exemplo, as etapas do processo descritos no Quadro 3 ou a forma como foram atendidos. Informaram que não prestaram atenção ou que se lembravam de apenas das etapas básicas, como: recepção à entrada, acompanhamento até a mesa, chegada rápida dos pratos e a entrega da conta. Não se detiveram em detalhes sobre o atendimento do garçom.

A experiência de consumo em restaurante é um processo que consiste em vários encontros de serviço que acontecem durante toda a refeição (WALTER, 2008).

As etapas do serviço à mesa são oportunidades de encontros de serviço entre garçom e cliente. Porém, como já foi destacado, poucos clientes conseguiram identificar ou se lembrar das etapas do serviço realizado para que a comida chegasse até a mesa. Isso reafirma a percepção do cliente sobre o garçom apenas como função utilitária, sem muito destaque, como se apresenta nas falas de E2, E6 e E7 :

E2: “Primeiro, ofereceu a carta de vinho, ofereceu o cardápio, orientou, sugeriu... Eu pedi sugestão. Aí, ele sugeriu o prato. Ele sugeriu a carne. Ele perguntou se a gente podia comer carne. Carne de sol. Ele sugeriu esse prato”. (Mulher, 40 anos)

E6: “Então, a gente chegou; os cardápios estavam na mesa, já; o pessoal olhou que prato que iria comer; depois veio o meu; eu olhei a carta de bebidas. Aí, chamei o garçom, pedi o prato, a bebida; depois veio a bebida, veio o prato; depois o café e pronto.” “...Não houve nada excepcional com o garçom. Ele foi standard. Nada de diferente.” (homem, 45 anos)

E7: “A gente foi abordado, aqui, pela recepcionista; levou-nos pra mesa, escolhemos a mesa, o que é muito bom pra não sentar aonde a gente não quer. O garçom ofereceu a carta de vinhos, o cardápio; escolhemos as entradas, ele serviu prontamente; as bebidas, a gente pediu depois; ele ofereceu depois as bebidas, trouxe um pouquinho depois. Só. Acabamos com as entradas, ele voltou, perguntou sobre o prato principal; pedimos, veio em 10, 5 minutos. Foi muito rápido. Assim, ele fez todo o processo correto, né?” (Homem, 38 anos)

Esses exemplos de atendimento estão contidos em práticas diárias do restaurante em estudo e corroboram com atividades exercidas por um garçom na sequência geral de serviço de um restaurante (LILLICRAP; COUSINS, 2010), contidas no Quadro 3.

Também foi perguntado aos entrevistados se podiam destacar algo memorável ou excepcional sobre o garçom durante o atendimento que haviam acabado de receber. Algum evento que ficara na memória. Em geral, os entrevistados não conseguiam se lembrar ou mencionar nenhum evento relacionado ao serviço do garçom como algo excepcional. E a relação da percepção do cliente com o bom atendimento mais uma vez se volta ao significado utilitário.

A seguir, extratos dos depoimentos dos clientes E6, E12 e E23, que trataram sobre os elementos relacionados ao atendimento dos garçons à mesa.

E6: “[o garçom] ...Ele foi standard. Nada de diferente “. (Homem, 35 anos)

E7: “O garçom... para mim... está apto a função, assim... Nada de mais...nada além das expectativas... Foi tudo rápido, o atendimento; objetivo... Não foi muito cortês e também não foi uma pessoa xucra; foi uma pessoa normal pra função. Eu acho que... Tá de acordo.” (Homem, 45 anos)

E12 “O garçom... Não tivemos muita interação com ele. Ele serviu tudo muito rápido. Não tenho o que dizer... não faltou nada... Enfim, você vem

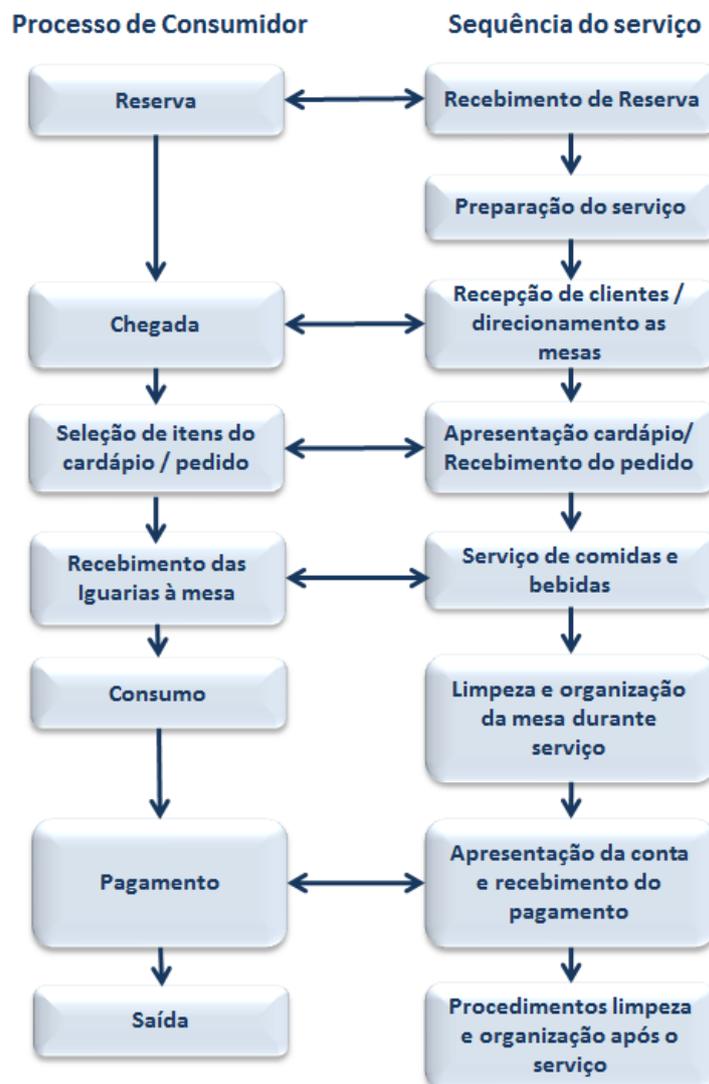
aqui, não perde um monte de tempo, come bem, é bem atendido; o serviço é perfeito.”(Homem, 50 anos)

E23 ”Um bom atendimento. Nada de excepcional. Os garçons aqui são muito atenciosos, prestativos. Quando eu chamava... Você está sempre sendo atendido em pouco espaço de tempo. Muito bom.!...”Como eu tô te falando: ele praticamente adivinha o pensamento - chega sempre muito prestativo. Você não espera; verdade é essa. Que é muito ruim, pelo menos pra mim, você chegar e esperar muito. Ele tá sempre ali de prontidão pra fazer o que você pede.” (Homem, 30 anos)

Essas observações revelam, de certa forma, que a interação entre garçom e cliente é mínima, mesmo em um restaurante gastronômico. Os pontos de interação entre o garçom e o comensal se restringiram apenas àqueles necessários para que a entrega do serviço acontecesse. Pelos depoimentos acima, pôde-se inferir que os garçons ou o serviço por eles realizados, apesar de serem citados como “bom” ou “muito bom”, não demonstram terem um significado de destaque na experiência gastronômica.

Assim, durante o serviço do restaurante existem vários pontos de contato entre clientes e garçons, conforme descrito na Figura 11, a seguir (LILLICRAP; COUSINS, 2010). Porém, o tempo de contato e a intensidade da interação são mínimos, já que não há necessidade de técnicas muito elaboradas para o método simplificado de serviço utilizado pelos garçons na atualidade (WOOD, 2005).

Figura 11- Serviço e consumo de alimentos e bebidas em restaurantes gastronômicos



Fonte: Ilustração da relação entre processo de experiência de consumo e sequência de serviço em restaurante - Adaptado de (LILLICRAP; COUSINS, 2010, p. 20)

É importante destacar as mudanças do processo de serviço que acompanharam as mudanças da cozinha pela *nouvelle cuisine* (WOOD, 2005), projetando uma diminuição na interação entre comensal e garçom, e, segundo o autor, certa marginalização dos serviços desse atendente quanto à composição do espetáculo. Ou seja, a desenvoltura do garçom, de acordo com os depoimentos, parece colaborar com a contextualização histórica de desenvolvimento da gastronomia e mudanças na institucionalização dos papéis desempenhados no restaurante, onde o garçom desaparece do cenário de beleza do ritual do serviço (RAO; MONIN; DURAND, 2003; WOOD, 2004), ganhando papel mais utilitário na prestação do serviço no restaurante.

Este fenômeno parece ocorrer quando não há mais valor ou necessidades das técnicas e sim no desenvolver comunicativo e expressivo do atendente. A participação do garçom no processo do serviço à mesa vem mudando ao longo dos tempos com o aparecimento da *Nouvelle Cuisine*, como disposto no referencial teórico desta dissertação. O centro das atenções para o cliente deixa de ser o serviço no salão como espetáculo, e sim o prato em si. Esta mudança de foco na forma específica de atendimento e técnicas dos garçons pode ser atribuída às mudanças verificadas na cozinha, que influenciou notavelmente o formato da operacionalização do serviço no salão do restaurante (DÓRIA, 2006; SLOAN, 2005).

Nesse sentido, o garçom passa a ter seu papel reduzido quanto às tarefas a serem realizadas à frente do cliente. Suas técnicas e participação do ritual à mesa não são mais notadas como um espetáculo da então Cozinha Clássica, que acontecia no salão. Diminui, assim, a interação do garçom com o cliente durante os encontros de serviço e com isso diminui a percepção do cliente quanto a esse profissional.

Esses pontos destacados na teoria foram, em grande parte, confirmados nos depoimentos dos entrevistados à medida que os comensais não mencionaram atitudes do garçom que lhes tivesse chamado atenção. Algumas vezes alegavam que não estavam prestando atenção no garçom, que tudo havia acontecido muito rápido ou que o momento maior de interação era o momento em que o cardápio era introduzido. Mesmo assim, durante a apresentação do cardápio, o garçom não apresentava muitas informações a respeito de sugestões ou dos ingredientes dos pratos ali dispostos. De certa forma, foi percebido pela pesquisadora que os garçons se portavam sem muita participação relacionada à comunicação, como é destacado nas falas dos entrevistados a seguir.

E20: “Na verdade, ele não falou muito... a gente que pediu opções pra ele, assim, do camarão, porque tem várias opções, né? Então pediu assim: "Qual o melhor? Qual o que sai mais?... no mais eu não reparei muito, não. Porque não foi nem eu que pedi, né? Foi mais eles que pediram. Aí, eu tava de costa. Não vi porque realmente eu fiquei de costa. É a última mesa de cá e eu tava olhando pra lá, e eu nem vi o garçom.“

E22: “...eu não lembro de nada específico do atendimento do garçom... Eu não senti falta de nada, não. Eu me senti muito bem servida.”

E11: “Ele não interferia muito. Ficava mais, assim, esperando a expectativa. Eu não gosto daquele garçom que fica ali tentando interferir na escolha, né? Ficou ali pacientemente esperando e, quando solicitado, é que ele informava, né, a constituição do prato e tudo mais, a variação...”

E7: “Então, eu acho que pra quem vem de fora, como turista, pra conhecer o lugar, é fundamental que a casa se proponha a mostrar isso e explicar um

pouco: "Oh, a culinária, aqui, é assim, assim e assado, baseada nisso ou naquilo". Então, eu acho que, nesse aspecto, eles podem fazer um pouquinho mais pra pessoa se sentir um pouco mais à vontade e saber o que é a especialidade da casa. Eu acho que principalmente isso. ...A gente pediu olhando o cardápio e não por indicação de algum garçom ou de algum maître na mesa que tivesse falado assim: "Oh, a especialidade hoje é essa, essa e essa". Acho que isso daí faltou, faltou um pouco."

Nesse sentido, outro ponto que merece destaque é que nenhum dos clientes entrevistados fez menção sobre a forma ou técnicas de serviço à mesa desempenhada pelo garçom como elemento significativo para a qualidade percebida ou de destaque na experiência. Habilidades técnicas do profissional de serviço não foram percebidas pelos entrevistados. Ao invés disso, em relação às respostas sobre qualidade do serviço do garçom os depoimentos variaram apenas entre as características relacionadas à atitude do garçom, tais como: presteza, atenção, educação, simpatia, agilidade, capacidade de resolução de eventos não planejados, ou seja, características não necessariamente relacionadas às técnicas da profissão. Esses achados serão abordados de forma mais detalhada no próximo tópico.

4.2.5 Comportamentos do atendente no serviço à mesa e a experiência do cliente

O encontro de serviços entre pessoal de contato e cliente na literatura de comportamento do consumo em restaurante é destacado como parte integrante e essencial da experiência (GUSTAFSSON, 2004; MOSSBERG; HANEFORS, 2003). Essa experiência consiste em um processo de vários encontros de serviço como eventos que podem ser memoráveis e que ocorrem durante uma refeição (WALTER 2008). O encontro de serviço resulta das interações sociais entre consumidores e representantes da empresa de serviço (CZEPIEL et al., 1995; NORMANN, 1991).

Entretanto, de forma contraditória, a partir dos dados analisados da presente pesquisa notou-se que o garçom pouco é notado e pouco interfere na experiência do cliente. Como foi abordado anteriormente, este fenômeno pode estar acontecendo devido às características atuais da gastronomia e do serviço em um restaurante gastronômico (RAO; MONIN; DURAND, 2003; WOOD, 2004), que devido à trajetória ao longo do tempo, executa pratos prontos da cozinha para a mesa, sem muita intervenção do garçom no momento do serviço.

Isso é reforçado quando os entrevistados foram abordados sobre a recordação de algum episódio à mesa, que evidenciaria suas medias de percepção do garçom, para possível influência na experiência. Porém, verificou-se que a discrição no serviço e a permanência do garçom em segundo plano, quase invisível, são aspectos evidentes. Mesmo ainda que atento, não deixando faltar nada à mesa, os clientes relatam a “invisibilidade” do atendente como elemento positivo como se mostram nas falas dos entrevistados:

E7 “Acho que ele foi bem discreto. Acho que foi bem... Em segundo plano. Foi bem segundo plano... agente na mesa entra no automático, você não percebe...”

E12 “ (ele influenciou) porque ele ficou invisível o tempo inteiro. Eu não precisei ficar chamando ele, entendeu? Tudo o que eu pedi uma vez veio certinho. Você tem que ficar chamando o garçom não...Não sei te dizer o nome, nem nada. Ele é invisível pra mim. O cara chegou ali, me atendeu... sem que eu nem percebesse...eu não prestei atenção nele.... o serviço foi perfeito.”

E15: “O atendimento aqui... Ele foi discreto. Discreto. Eu acho que essa é a palavra certa.. Ele não interferiu...”

E17: “..eu não lembro dele... eu não tava prestando atenção... confesso que ele foi um pouco invisível para mim...”

O termo “invisível” foi bastante utilizado pelos entrevistados ao se referirem ao garçom. Sendo o termo relacionado a um sentido positivo do serviço. Como se o melhor atendimento fosse aquele que o garçom não aparecesse, permanecendo invisível ou em segundo plano.

Quanto a características mais específicas sobre o garçom e a experiência, os entrevistados foram capazes de identificar, na maioria das vezes, apenas elementos e atributos comportamentais, tais como gentileza, educação, presteza e atenção. Conforme opinião expressa pelos consumidores:

E1: “ O que foi perguntado foi respondido e ele atendeu perfeitamente o que se espera de um garçom...Exatamente isso... Na minha opinião, é isso aí: objetividade, gentileza, a atenção, presteza.”

E10: “ ele foi muito simpático.... Então, eu achei que a atenção dele foi especial. Gostei. Gostei... O sorriso, o atendimento, a educação, a simpatia dele..”

E11: “A gente pediu a entrada, fui bem servida. Tem opções boas. Não demorou muito, os pratos principais. Os garçons foram bem prestativos. A qualidade do prato, em si, tudo muito bom.”

E24: “ Uma receptividade muito boa; muito cortês. Aí, favoreceu a noite ser agradável....Sempre ouvindo com atenção, vindo à mesa sempre pra ver se tava tudo bem mesmo sem ter chamado, perguntando se quer alguma coisa... achei que estavam muito atentos, bem atentos os três que atenderam, assim...Foi tudo muito rápido, porém, bem eficaz.”

Assim, de certa forma, essa percepção do garçom é somada ao conceito e perfil do ambiente e atmosfera do estabelecimento, afetando a experiência gastronômica, como foi abordado no primeiro tópico de pergunta de pesquisa.

A agilidade do serviço é um dos elementos evidenciados e apontados como positivo para atendimento do garçom. Extratos sobre o atendimento, de forma geral, influenciando na experiência são expostos a seguir:

E12 “... (experiência) perfeita pela seguinte razão: o atendimento aqui é eficiente, é rápido, você não espera; o restaurante pode tá cheio - você faz um pedido, não demora. A comida tá sempre boa como ela sempre teve. Não piora e não me... Entendeu? De jeito nenhum. Cada vez que você vem, você nota que eles são mais organizados. O pessoal aqui deve ser... O pessoal que trabalha aqui deve ser um pessoal que já tá aqui faz muito tempo. E isso é o que importa pra você. Você quer sentar... Você quer vir num restaurante que você sabe que vai comer bem. Nesse restaurante você já sabe que vai comer bem. Então, o que é que você pode esperar mais além de comer bem? Não é? Que você seja bem atendido, que a comida saia rápido.”

Ou seja, muitas vezes, a interpretação do cliente sobre o atendimento e sobre o encontro de serviço é realizada a partir de características não técnicas do garçom como, por exemplo, a agilidade no serviço das comida. A entrega ágil do serviço não é exatamente inerente à atividade do garçom, ou seja, não depende exclusivamente do garçom. Neste caso, a rapidez do processo pode depender da velocidade da cocção e da organização da cozinha, mas, mesmo assim, a percepção de tempo pode influenciar a avaliação geral do cliente sobre o atendimento e conseqüentemente sobre a experiência extraordinária. Assim, a impressão dos consumidores sobre o tempo e ritmo do serviço pode afetar a satisfação com o encontro (MATILA et al., 2009; BUBÉ-RIoux et al., 1989).

Outro ponto identificado que se confirma na fala dos entrevistados é que sendo a experiência algo individual (2001; CARÙ; COVA, 2003; LASALLE; BRITTON, 2003; SCHIMIDTT, 2002), clientes tendem a ter envolvimento ou interação diferente com o garçom e com isso diferentes experiências. Clientes menos participativos nas decisões à mesa tiveram a percepção quanto ao atendimento do garçom e, conseqüentemente menos o garçom influenciou na sua experiência individual. Quando os clientes à mesa faziam parte de um grupo maior e a pessoa entrevistada não era a pessoa de decisão do grupo ou casal – geralmente mulheres ou acompanhantes – se percebeu ainda mais a possibilidade da invisibilidade do garçom e o bom atendimento, conforme citações dos entrevistados E17, E20 e E5.

E17 “o jantar e o atendimento foram ótimos... eu não estava prestando atenção no garçom... Não sei te dizer, mas acho que (o garçom) não interferiu. Fui atendido da forma que eu esperava ser.”

E20 “Não lembro, não. Foi mais de um, viu?... Não reparei muito, não. Porque não foi nem eu que pedi, né? Foram mais as outras pessoas da mesa que pediram. Aí, eu tava de costa. Não vi porque realmente eu fiquei de costa. É a última mesa de cá e eu tava olhando pra lá, e eu nem vi o garçom....mas foi tudo ótimo.”

E5: “Na verdade... Na verdade, eu tava mandando mensagens no meu celular enquanto ele tava pedindo vinho. Não prestei atenção. não me detive muito... [o garçom] Nem especial, nem ruim. Foi o padrão.”

Nesse sentido, também foi observado, nas falas dos entrevistados, que clientes parecem se envolver menos com o serviço prestado quando estão em mesas com grande grupo de pessoas para uma refeição ou quando o entrevistado era a figura feminina de um casal. Foi detectado também que na mesa, durante a refeição, a pessoa que possuía certa liderança no momento é que interagiu mais com o garçom para realizar os pedidos, conseqüentemente conseguia perceber mais o atendimento. Quando havia um grupo pequeno, de quatro ou seis pessoas, que eram amigos entre si, a tendência é que todos participassem do momento da escolha das comidas e das bebidas, tendo mais oportunidade de interação com o garçom.

Sendo assim, após as análises das entrevistas, foi possível identificar semelhança nos estudos de Bitner (1992), em que a maioria dos produtores de serviço possui acesso direto à atmosfera de consumo do serviço e, com isso, certo controle, pelo fato de a produção e consumo acontecerem ao mesmo tempo. Os provedores do serviço podem adicionar ingredientes no ambiente, que podem influenciar a percepção dos consumidores de forma geral, mas não necessariamente influenciam a experiência individual (GUPTA; VAJIC, 2000).

Nesse sentido, foi possível inferir que mesmo que o garçom não tenha influência direta sobre a experiência de consumo, ainda assim faz parte da organização de serviços, podendo possuir certo controle sobre o ambiente onde se dá a interação. É possível utilizar essa possibilidade de controle sobre a percepção do cliente, mesmo que apenas sobre o ambiente, direcionando encontros de serviço para enfoque nos elementos que são verdadeiramente notados pelos clientes e que afetam positivamente a composição da experiência de consumo.

O próximo tópico apresenta as conclusões deste estudo que inclui os elementos principais encontrados nas análises dos resultados da pesquisa.

5 Considerações finais

5.1 Conclusões

O objetivo principal desta dissertação foi verificar como o pessoal de linha de frente, representado pela figura do garçom, influencia a experiência do consumidor durante o encontro de serviços em restaurante tipo gastronômico.

O setor de serviços de restaurantes gastronômicos foi escolhido para esta pesquisa, pois se caracteriza como empresas de serviço que além de oferecer comida devem também proporcionar uma experiência memorável (SCHIMTT; SIMONSON, 2000). Além disso, considerou-se o fato do crescimento deste setor no estado de Pernambuco, sendo este destacado como o terceiro polo gastronômico do Brasil. Para o estudo foi escolhido um restaurante vinculado à “Associação dos Restaurantes da Boa Lembrança”, pois restaurantes pertencentes a esta entidade possuem perfil de estabelecimento de acordo com os objetivos propostos para este estudo.

A metodologia empregada na execução desta pesquisa caracterizou-se pela utilização de técnicas qualitativas. Durante a pesquisa, além dos procedimentos de revisão de literatura, foram realizadas entrevistas episódicas pessoais semiestruturadas, com 24 clientes do restaurante gastronômico estudado, logo após suas refeições do jantar, buscando uma melhor compreensão para os construtos investigados.

Assim, nas análises obtidas com observações diretas e entrevistas verificou-se que:

- O que mais chamou a atenção destes clientes no restaurante foi a comida e o ambiente;
- Os entrevistados concordaram que o atendimento também contribuiu para a atmosfera agradável do estabelecimento;
- O atendimento foi percebido como satisfatório, atribuindo características como acolhimento pessoal atencioso, educação e serviço ágil;
- Todos os entrevistados não puderam recordar os detalhes do processo de atendimento do garçom, indicando, assim, certa invisibilidade desse

profissional como característica satisfatória de um bom atendimento nos dias de hoje;

- Pouca interação do garçom com o cliente diante do estilo de serviço do restaurante faz com que este atendente pouco interfira na experiência do comensal;
- cliente de restaurante gastronômico percebe o ambiente físico, a qualidade da comida e a companhia como principais elementos de influência na sua experiência;
- A influência do garçom pode ser ainda menor na experiência individual do comensal, que não exerce liderança à mesa durante as refeições de grupo;
- As técnicas profissionais do serviço do garçom não são percebidas pelo cliente;
- As mudanças nas características de forma e apresentação dos pratos está atrelada à mudança do tipo de serviço no restaurante, bem como às diferentes interações e envolvimento do cliente no encontro de serviços;
- O papel do garçom como figura utilitária, enquanto agente de transporte da comida, da cozinha à mesa, o foco das atenções ficou sempre voltado para a comida – aparência, apresentação e paladar.

A primeira pergunta secundária de pesquisa foi referente aos elementos percebidos pelos clientes, que podem contribuir para a formação da experiência gastronômica. Os resultados obtidos indicaram alguns pontos, tais como: qualidade da comida, ambiente físico, companhia e atendimento.

A segunda pergunta específica foi a respeito dos elementos relacionados diretamente ao atendimento, identificados pelos clientes, e que contribuem para a formação de uma experiência gastronômica. Foi feita a análise das repostas das entrevistas e verificou-se que o cliente compreende como atendimento características gerais relacionadas à educação, atenção, cordialidade e agilidade no serviço, não sendo possível, para os entrevistados, identificarem detalhes ou técnicas do serviço.

A terceira pergunta buscou conhecer como acontece a interação garçom-cliente no encontro de serviço de restaurantes gastronômicos. A partir da análise das repostas obtidas com as entrevistas, verificou-se que a interação entre essas duas partes – garçom e comensal – acontecem de forma simplificada, devido às características do serviço da

atualidade, o garçom quase não possui oportunidades de interação mais duradouras e aprofundadas durante o encontro de serviço.

Por fim, a última pergunta secundária da pesquisa buscou compreender de que forma os comportamentos do atendente no serviço à mesa podem afetar a experiência do cliente. A análise demonstrou que o garçom se apresenta como elemento quase invisível do serviço do atendente nos dias de hoje e que pouco interfere na experiência de consumo de uma refeição. Estes achados contrariam estudos anteriores que apresentavam o pessoal de contato e o encontro de serviço como elemento de extrema importância na composição da experiência de consumo em restaurantes (ANDERSSON; MOSSBERG, 2004; GUSTAFSSON et al., 2006; PRATTEN, 2003; MATTILA, 2001; LUNDBERG; MOSSBERG, 2008). Isto talvez seja explicado pelo fato de os restaurantes hoje apresentarem características, iniciadas pela *nouvelle cuisine*, onde o centro das atenções são as iguarias a serem servidas, os chefes de cozinha e não o serviço em si.

A temática de estudo escolhida para o desenvolvimento desta dissertação vem sendo estudada de forma crescente, principalmente em países como a França, reconhecida pela gastronomia e pelo desenvolvimento de pesquisas sobre o marketing sensorial; e na Escandinávia onde já existe uma corrente de estudos consolidadas que pesquisam o comportamento do consumidor em restaurantes (ANDERSSON; MOSSBERG, 2004; HANEFORS; MOSSBERG, 2003; HANSEN; JENSEN; GUSTAFSSON, 2005). No Brasil, principalmente no Nordeste, as pesquisas que têm como campo de estudo a gastronomia ou os restaurantes ainda são iniciantes. Isso representa vasta possibilidade para o desenvolvimento de estudos de marketing de serviços. A cada dia aumenta o número de consumidores que fazem suas refeições fora do lar, portanto, compreender estes consumidores para melhor servir e gerenciar aspectos da experiência será essencial para o sucesso dos restaurantes.

Diante do exposto, pode-se concluir que as características dos encontros de serviço nos restaurantes gastronômicos têm mudando ao longo do tempo. O garçom perdeu o papel central de executor de espetáculo e ganha função muito mais utilitária à medida que, por características da nova gastronomia, tem diminuído os momentos de integração nos encontros de serviço.

Assim, de acordo com as análises realizadas, que reforçam o quadro apresentado ao final do referencial teórico deste estudo na Figura 11, que ilustra a

evolução da gastronomia da cozinha, altera a funcionalidade do serviço do salão e gera interferência nas interações entre atendente e comensal. Este estudo reforça que quanto maior o envolvimento e interação do consumidor, maior a possibilidade de experiência extraordinária. É importante o envolvimento dos clientes durante a visita ao restaurante, como forma de garantir uma experiência memorável (GUPTA; VAJIC, 2000), pois os clientes interagem com o ambiente físico, com outras pessoas e com as atividades desenvolvidas no momento do serviço. As experiências extraordinárias podem resultar das intensas interações sociais entre pessoas - clientes e atendentes. Quanto maior o envolvimento do consumidor com as interações, emoções e pessoas durante o encontro maior poderá ser a participação e experiência memoráveis. Como exemplo, cita-se o papel do guia de turismo, que em pesquisas anteriores pode ser visto como um tipo de amigo que orquestra a experiência (ARNOULD; PRICE, 1993). Um grande envolvimento é detectado entre o cliente e o guia de turismo de esportes. Do outro lado, a experiência pode ser vista como atuação como em um palco (PINE; GILMORE, 1998). Assim, se o consumidor se envolve com maior intensidade na interação com o garçom, maiores são as possibilidades de criação de uma experiência extraordinária.

A gastronomia molecular, baseada no objetivo de transformar conhecimento e técnicas culinárias em expertise científica, utilizando a química e a física em favor da gastronomia. Muitas das reações já muito empregadas na indústria de alimentos migra para uma utilidade nas cozinhas de restaurantes (SOLIER, 2010). Para a nova proposta de mudança nas tendências da gastronomia, mais uma vez haverá possibilidades de mudanças quanto ao papel do garçom no encontro de serviço. Então, há possibilidades de aumento da interação social com a molecular. Exemplos deste renascimento do papel do pessoal de serviço de sala dos restaurantes, que está mudando com a introdução da cozinha molecular é o restaurante DOM, de São Paulo, do renomado chef de cozinha Alex Atala, cujo cardápio já contempla receita de entrada de queijo derretido, em que o processo de cocção se inicia na cozinha e é finalizado pelo garçom à frente do cliente, com malabarismos para transformar o creme de queijo em guloseima arredondada de dança entre as colheres do atendente. Este exemplo retrata o futuro da evolução da cozinha e serviço sugerido por Svejnova et al. (2007), ao analisarem a referência do restaurante El Buli, na Espanha, onde o garçom tem um papel importante e didático, que consiste em educar o comensal. De acordo com esses autores, um papel essencial para o aproveitamento total da nova experiência pelo cliente, o atendente precisará explicar

como determinado prato deveria ser consumido para otimizar as emoções da experiência gastronômica molecular. Esses autores ainda destacam em seu texto que no futuro da cozinha molecular, onde os consumidores buscariam satisfação emocional, os garçons seriam não apenas garçons, mas provedores de felicidade (SVEJENOVA et al. 2007; SOLIER, 2010).

Assim, se a evolução da culinária for algo contínuo, será possível esperar, de acordo com as novas tendências, que o atendente nos restaurantes gastronômicos possa engajar-se em novo papel essencial para a experiência de consumo.

5.2 Limitações, contribuições e sugestões

Neste item são apresentadas as principais limitações deste estudo, bem como suas implicações gerenciais e acadêmicas, além de sugestões para pesquisas futuras relacionadas à temática estudada.

5.2.1 Limitações da dissertação

Considerando alguns aspectos da metodologia empregada para a operacionalização desta pesquisa, algumas limitações podem ser evidenciadas, dentre as quais destacam-se:

- Mesmo considerando-se que os estudos que tratam da experiência de consumo em serviços de restaurante têm crescido no Brasil, grande parte da literatura revisada se refere a estudos norte-americanos, não existindo uma base conceitual sólida sobre o tema no país;
- Como o restaurante selecionado para objeto do estudo de caso se localiza numa área turística, obtendo perfil de restaurante gastronômico temático regional, assim a grande maioria dos clientes entrevistados foi composta por turistas, podendo, assim, comprometer a percepção da experiência total sobre o evento de forma diferente;
- As entrevistas foram realizadas logo após o jantar, no momento da saída dos clientes, que se mostraram cansados e apressados para voltarem para casa.

Isto pode ter influenciado negativamente o tempo dedicado pelo cliente à entrevistadora, podendo ter causado omissão de dados importantes.

5.3 Contribuições

Esta pesquisa contribuiu de forma teórica e prática para os campos de administração de marketing de serviços, especialmente nos seguintes aspectos:

- Os resultados encontrados reforçam o encontro de serviço como uma importante ferramenta de gestão de marketing, principalmente quando se trata de serviços essencialmente hedônicos como restaurantes gastronômicos, ou seja, o comportamento dos atendentes pode ser gerido de forma a contribuir com a experiência;
- A pesquisa demonstra que a correlação existente entre o pessoal de contato e a experiência de serviço tem mudado ao longo do tempo e que possui pouca influência na realidade hedônica dos restaurantes gastronômicos;
- Os restaurantes do tipo gastronômicos que desejem gerenciar a experiência do consumidor devem investir em ambientes que despertem o prazer dos clientes, bem como influenciar o desenvolvimento profissional de seus garçons, como comunicação e conhecimento do produto, como forma de envolver mais o cliente na interação proposta nos encontros de serviço na gastronomia. Devem preparar sua mão-de-obra com técnicas inovadoras e especialistas de serviço, para que o atendente acompanhe a evolução para os novos cursos da gastronomia que possibilitarão, talvez, o retorno da figura do garçom como parte integrante do espetáculo da comida;
- O atendente precisa desenvolver outras habilidades, como comunicação e interação com o cliente, para que seja possível um maior envolvimento do comensal e com isso facilitar uma experiência extraordinária.

5.4 Sugestões para estudos futuros

Tendo como ponto de partida esta dissertação, será possível que se desenvolvam outros estudos que poderão aprofundar os conhecimentos dos construtos:

encontro de serviço, pessoal de contato e experiência de consumo. Seguem algumas sugestões:

- Desenvolver estudos semelhantes em outros ambientes de serviços como hotéis, cabeleireiros como também em outros tipos de restaurantes como restaurantes *fast food* ou não turísticos para que os achados possam ser comparados;
- Desenvolver estudos qualitativos para investigar o que constitui um ambiente prazeroso em restaurantes;
- Investigar a influência de outros aspectos específicos do encontro de serviço, como o envolvimento, papel e imagem social, na experiência do consumidor;
- Relacionar os fundamentos da cozinha molecular e a prática do serviço de restaurante como novo elemento à construção da experiência;
- Pesquisar com base no perfil do cliente e da gestão da experiência, novas propostas curriculares para formação profissional de garçons, com perfil a contribuir com o envolvimento e experiência do cliente.

Referências

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ADDIS, M.; HOLBROOK, M. B. On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an explosion of subjectivity. **Journal of Consumer Behavior**, v. 1, n. 1, p. 50-67, June, 2001.
- ANDERSSON, T.; MOSSBERG, L. The dining experience: do restaurant satisfy customer needs? **Journal of Service Technology**, 4, p.171-177, July, 2004.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L. River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. **Journal of Consumer Research**, v. 20, n. 1, p. 24-45, June 1993.
- ASSOCIATION DE LA SOMMELLERIE INTERNATIONEL. **Sommelier: profissão do futuro – técnicas para formação profissional**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2003.
- ASSOCIAÇÃO DOS RESTAURANTES DA BOA LEMBRANÇA. Disponível em <http://www.boalembanca.com.br/sobre_a_associacao/index.php>. Acesso em 16 de março de 2011.
- BARBOSA, M. L.; KOVACS, M. Decodificando estratégias competitivas: como criar uma imagem mental única e intangível de um serviço que é, em grande parte tangível e não particularmente único. In: **Encontro de Marketing, EMA**, Porto Alegre: 2004.
- BAYET-ROBERT, P.; GIRARD, V. Une approche expérientielle de la consommation appliquée à la restauration gastronomique. **14èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne**, Dijon, 2009.
- BITNER, M.; BOOMS, B.; TETREAULT, M. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents, **Journal of Marketing**, 54 (1), 71-84, 1990.
- CARÚ, A.; COVA, B. Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. **Marketing Theory**. v.3, n° 2, p. 267-286, 2003.
- _____. A critical approach to experiential consumption: fighting against the disappearance of the contemplative time. **CMS 3**, Stream 23, 2003.
- CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 42, n.3, p. 78-91, jul/set, 2002.
- CHURCHILL, G. Paradigm for developing measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 64-73, Feb. 1979.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

_____, John. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Edição, Porto Alegre: Artmed, 2007.

DURÃO, A.; MENDOÇA, R.; BARBOSA, M. Encontros de serviços de hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco. **Enampad**, Salvador, 2006

FERNÁNDEZ, A. F. **Comida: uma história**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

FILSER M. Le marketing sensoriel: la quête de l'intégration théorique et managériale, **Revue Française du Marketing**. Vol.194, n. 4/5, p., 5-11, 2003.

FLICK, U. **The episodic interview: small scale narratives as approach to relevant experiences**. LSE Methodology Institute's Discussion Papers. Hannover, 1997.

_____. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª Edição, Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2000.

GARDNER, K.; WOOD, R. Theatricality in food service. **Journal of Hospitality Management**. Vol. 10. Pp267-279, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição, São Paulo: Atlas, 1999.

_____. A. C. **Estudo de caso**. 5ª Edição, São Paulo: Atlas, 2009.

GIORGI, A. Difficulties encountered in the application of the phenomenological method in the social sciences. **Análise Psicológica**, 3(XXIV), 353-361. (2006).

GUSTAFSSON, I. B.; OSTROM, A.; JOHANSSON, J.; MOSSBERG, L. The five aspects meal model: a tool for developing meal service in restaurants. **Journal of Foodservice**, v. 17, p. 84-93, 2006.

GREWAL, D.; BAKER, J. Do retail stores environmental factors affect consumers' price acceptability? An empirical examination. **International Journal of Research in Marketing**, v. 11, 1994.

GROVE, S.J.; FISK, R. P. Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, R. A; ROSENFELD, P. (Eds.). **Impression Management in the Organization**. LEA, USA: 1989.

_____. The service experience as theater. **Advances in Consumer Research**, v.19, p. 455- 461, 1992.

HANSEN, K.V.; JENSEN, O.; GUSTAFSSON, I.B. The meal experience of a la carte restaurant customers. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 5, n.2, p. 135-151, 2005.

HANEFORS, M.; MOSSBERG, L. Searching for the extraordinary meal experience. **Journal of Business and Management**, vol. 9, n. 3, pg. 249, Summer 2003.

HEMMINGTON, N. From service to experience: understanding and defining the hospitality business. **The Service Industries Journal**, 2007.

HEMMINGTON, N.; MORGAN, M.; WATSON, P; Drama in the dining room: theatrical perspectives on the foodservice encounter. **The Journal of foodservice**, 19, pp 111-118. 2008.

HETZEL, P. Vers une approche expérientielle de la Haute Cuisine française: lorsque le marketing sensoriel rime avec construction du sens. **Revue Française du Marketing**, n°196, 2004.

_____. **Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation**, Paris: Editions d'Organisation, 2002.

HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. **Journal of Marketing**, v. 46, p.92-101, 1982,

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Marketing de serviços**. 4a Edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**. vol.9; September, 1982.

HUSSERL, E. **Ideas**: general introduction to pure phenomenology. New York: Collier Books. (1975)

KIVELA, J. J. Restaurant marketing: selection and segmentation in Hong Kong. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 9, n.3, 1997, p.-116-123.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of Retailing**, vol. 49, Winter, p. 48-64, 1973.

LA SALLE, D.; BRITTON, T. **Priceless**: turning ordinary products into extraordinary experiences. Boston: Harvard Business school press. 2003.

LEWIS, D. M. **Determinants of reproductive success of the White-browed Sparrow Weaver, Plocepasser mahali**. New York: Springer Berlin / Heidelberg, 1981.

- LILICRAP, D.; COUSINS, J. **The food service industry**. London: Dynamic learning, 2010.
- LOVERLOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MATILA, A.; KIMES, S; NOONE, B.; WIRTZ, J. Perceived service encounter pace and customer satisfaction: an empirical study of restaurant experiences. **Journal of Service Management**, 20, 4, 2009.
- MAZZA, C.; PLANELLAS, M.; SVEJENOVA, S. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrà as an institutional entrepreneur. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, pp 539-561, 2007.
- MOREIRA, D. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MOSSBERG, L.; LUNDBERG, C. Learning by Sharing: waiters and bartenders experiences of service encounters. **Blackwell Publishing Journal of Foodservice**, 19, pp. 44-52. 2008.
- NGUYEN, N.; LEBLANC, G. Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. **International Journal of Service Industry Management**, v.13, n.3, 2002, p. 242-262.
- PACHECO, A. **Manual de serviço do garçom**. São Paulo: Senac, 2008.
- PAIVA, J. R. F.; LEÃO, A.; MELLO, S. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em administração e Contabilidade**, 2007.
- PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluating Methods**. 3rd Edition. Sage Publication. Thousand Oaks, 2003.
- PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy: work is theatre and every business a stage**. Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- PRATTEN, J. D. The importance of the waiting staff in restaurant service. **British Food Journal**. 105, p. 826, 2003.
- PULLMAN, M. E.; GROSS, M. A. Welcome to your experience: where you can check out anytime you'd like, but you can never leave. **Journal of Business and Management**, v. 9, n.3, 2003.
- RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional change in toque ville: nouvelle cuisine as an identity movement in french gastronomy. **American Journal of Sociology**. Vol 108. Number 4, p. 795-843, 2003.

REVISTA PRAZERES DA MESA ON LINE. Disponível em <<http://prazeresdamesa.uol.com.br/exibirMateria/1965/ao-vivo-recife>>. Acesso em 10.fev.2011

RICHARDSON, R. J. e Cols. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SABOL, B.; SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J. Costumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **The Journal of Marketing**, vol. 66, 2002.

SANDIKCI, O.; HOLT, D. B. Mallng society: mall consumption practices and the future of public space. In: SHERRY JR., J. F. (Ed.). **Servicescapes: the concept of place in contemporary markets**. Chicago: NTC Business Books, 1998.

SALAZAR, V.; FARIA, S. Atmosfera de Serviços em Restaurantes Gastronômicos: Influências Hedônicas na Satisfação do Consumidor. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, **ANPAD**, Salvador, 2006.

SCHMITT, B. H. **Experiential marketing: how to get customers to dense, feel, think, act, relate to your company brand**. New York: The Free Press, 1999.

_____, B. H **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____, B. H.; SIMONSON, A. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2000.

SOLIER, I. Liquid nitrogen pistachios: molecular gastronomy, elBulli and foodies. **European Journal of Cultural Studies**. Merbourne, 2010.

SOLOMON, M. R. **Consumer behavior: buying, having and being**. 4ª Edição. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SPANG, R. **A invenção do restaurante: paris e a moderna cultura gastronômica**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

STAKE, R.E. The case study method in social inquiry. **Educational Researcher**, v.7, n°2, 1978.

VERCELLONI, L; MARCHESI, G. **A mesa posta: história estética da cozinha**. São Paulo: Senac São Paulo, 2010.

VERHOEF, P. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Jurnal of Retailing**. Vol 85, pp 31-41, 2009.

WALKER, J.R.; LUNDBERG, D.E. **O restaurante: conceito e operação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WALTER, U. The meeting aspect and the physical setting: are they important for the guest experience? **Journal of foodservice**, 19, pp87-95, 2008.

WARDE, A.; MARTENS, L. **Eating out**: social differentiation, consumption and pleasure. New York: Cambridge University Press, 2000.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A - Instrumento para coleta de dados

Roteiro de entrevista com clientes do restaurante

Identificação do entrevistado:	Média de idade:
Procedência:	Primeira vez? Habitué?
Media de vezes que sai pra jantar em restaurante gastronômico:	Motivo do jantar:

Roteiro de Perguntas Entrevista - Cliente Encontro de Serviços no Restaurante Interação Garçon x Cliente
<p>Perguntas gerais – Experiencia do cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como voce define o jantar que acabou de ter? • O que voce mais gostou dessa vinda ao restaurante? • Descreva sua experiencia de hoje a noite • De que maneira o garçom que lhe atendeu influenciou na sua experiência
<p>Parte episódica – Especifica sobre interação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descreva o garçom que o serviu. • Como voce define o atendimento? • Descreva o que você lembra das etapas do atendimento; • Conte alguma situação durante o atendimento à mesa em que o garçom lhe chamou atenção; • O que o garçom poderia ter feito para que seu jantar fosse ainda melhor?

APÊNDICE B - Instrumento para coleta de dados

Roteiro para observação direta

Roteiro de Observação Direta Encontro de Serviços no Restaurante - Interação Garçom x Cliente
<p>Aspectos relacionados ao ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos sensoriais • Presença de outros clientes • Localização da mesa
<p>Aspectos relacionados ao evento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo/razão da ocasião ou evento social • Quantidade de pessoas a mesa • Tipo da companhia • Pré-encontro: duração, espera, encaminhamento a mesa, pagamento da conta.
<p>Aspectos relacionados ao cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo/apresentação pessoal • Comunicação, humor • Comportamento a mesa • Demonstração de expectativas • Gerenciamento de imagem • Demonstração de emoção
<p>Aspectos relacionados ao pessoal de linha de frente (garçom)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo/apresentação pessoal • Comunicação, humor • Comportamento a mesa • Demonstração de expectativas • Atenção / agilidade • Técnicas de serviço à mesa
<p>Aspectos relacionados ao encontro: interação Garçom x cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Características do diálogo e comportamento • Interferências do grupo • Interferências de outros clientes • Processo do serviço • Formação de expectativas sobre os alimentos • Confronto com a chegada dos alimentos e bebidas • Acompanhamento do garçom.